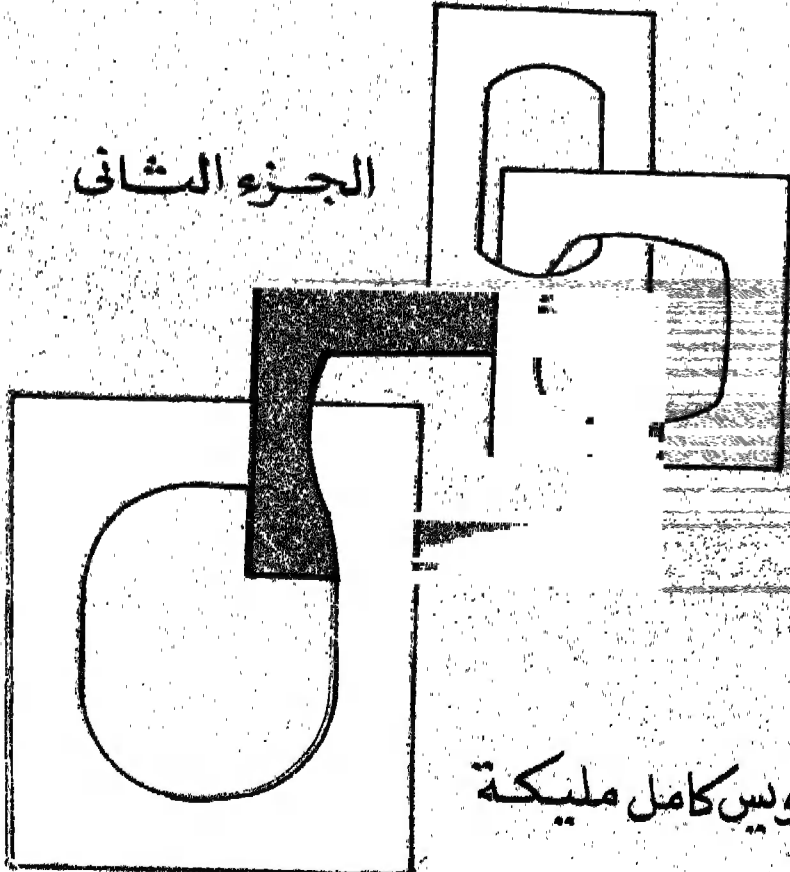


سنگال و جيتو وال افكار

الجزء الثاني



د. لويس كامل مليكة



سيكولوجية الجماعات والقيادة

الدكتور لويس كامل مليكة

هذا الكتاب
ملك الأستاذ الدكتور
رمزي زكي بطرس

الجزء الثاني



الهيئة المصرية العامة للكتاب

١٩٨٩

اخراج فنى وتصميم الغلاف

سعد الدين الشريف

مقدمة الطبعة الرابعة

حاولنا في الطبعة الحالية أن نحقق هدفين رئيسيين : أولهما القيام بمراجعة شاملة للكتاب ليواكب التقدم والتطور الكبيرين اللذين تحققا في العقدين الأخيرين في علم النفس الاجتماعي بعامه وفي ديناميات الجماعة بخاصة ، وثانيهما ، أن تعكس صفحات الكتات استجابة معاصرة لمطالب الزمان والمكان ، فتعالج عددا من المشكلات التي بدأت تشتد وطأتها في مجعائنا ، وتفرض نفسها على الساحة ، وكان لابد من التصدى لدراستها من منظور التفاعل بين العلم والواقع . وكان أن عولجت لأول مرة في هذه الطبعة موضوعات مثل تلوث البيئة ، والتعصب والسلوك العدواني والعنف ، وغيرها من المشكلات الاجتماعية الكبرى ، بالإضافة الى معالجات متعمقة لموضوعات في مجالات السياسة والاقتصاد والادارة والاعلام ، وعرض لنظريات ومفاهيم معاصرة ترتبط بهذه الموضوعات .

ونظرا لضخامة حجم الكتاب نتيجة لهذه التعديلات والاضافات ، رأينا تقسيمه الى جزئين ، يشتمل الجزء الأول على أربعة أبواب ضمت واحدا وعشرين فصلا في الاصول والاسس والمفاهيم ومناهج البحث والنظريات ، ويشتمل الجزء الثاني على باب واحد من عشرة فصول في مختلف مجالات التطبيق .

وقد بدأنا في الباب الأول بمناقشات في أربعة فصول لأصول اسلوك الفردى والجماعى والاجتماعى فى اطار عمليات أساسية هى التنشئة الاجتماعية ، وتكوين الاتجاهات والتنسيب والادراك الاجتماعى، وهى عمليات تكمن أصولها فى الواقعية . فالتنشئة الاجتماعية هى العملية التى تتكون من خلالها خصائص الشخصية والتى عن طريقها يتعلم الناس معايير وقيم مجتمعهم . وهى عملية مستمرة مدى الحياة . والاتجاه هو

استجابة تقويمية لموضوع • وعمليات التنسيب هي الطرق التي نشرح بها أفعالنا وأفعال الآخرين • والادراك الاجتماعي هو كيف نرى الآخرين • ومن خلال هذه المناقشات عرضنا لمفاهيم مثل الهدف والحاجة والباعث والحافز والصراع والضبط الداخلي مقابل الضبط الخارجي والشخصية القومية ، كما ناقشنا نظريات مثل نظرية التوقع ونظرية التنسيب • وتوصلنا الى أنه لا يمكن فهم السلوك الا في اطار التفاعل الدينامي بين الفرد والجماعة والمجتمع •

وقد خصصنا الباب الثاني ويقع في خمسة فصول لموضوع « ديناميات الجماعة » • فقمنا بتعريفه وتبني بداياته الاولى واصوله التاريخية في علاقته بالعلوم السلوكية وفي اطار العلاقات بين ديناميات الجماعة وديناميات المجتمع • ثم عرفنا الجماعة وأنواعها وقدمنا لأهم القضايا المعاصرة في علم ديناميات الجماعة • وقد تركزت مناقشاتنا في هذا الباب على أهم المفاهيم والأبعاد الجماعية التي تنظم حولها أسس قيام الجماعة وبقائها واستمرارها في تادية وظائفها ، كما أنها تضع أساسا لوصف الجماعة وتشخيص أسباب قوتها أو ضعفها ولتقديم الحلول لتحسين كفاءتها وفعاليتها • وقد كان النموذج الذي اهتمنا به في هذا العرض هو جماعة تحدد لها أهدافا ، وتتحرك نحو هذه الأهداف في اطار التعلم الجماعي واتخاذ القرار الجماعي • وتستعين في ذلك بمعايير وضغوط توجهها الى أعضائها ، وتحدد كيفية المشاركة في أعمال الجماعة وما يتوقع انجازه • ويؤثر كل ذلك ويتأثر بتماسك الجماعة وبنائها سواء كان بناء اتصال او علاقات سوسيومترية أو بناء قوة أو بناء حراك • ويتميز في هذا البناء قادة وتابعون • ويؤثر كل ما سبق في شعور أعضاء الجماعة بالرضا وفي مستوى الروح المعنوية بها وفي انتاجها ، كما أن سلوك الأعضاء يؤثر بدوره في الجماعة في كل من المستويين : مستوى العمل والمستوى الاجتماعي – الانفعالي • وقد أوضحنا أن الجماعة لا تقوم في عزلة ولكنها ترتبط بجماعات أخرى ، وأن العلاقات بين الجماعات تتأثر بمختلف العوامل الحضارية ، كما أنها تتأثر أيضا بالمتغيرات الشخصية ، أي بخصائص شخصيات أعضائها •

ويقع الباب الثالث في خمسة فصول ، ناقشنا فيها مناهج البحث في علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة ، وما يتصل بها من مشكلات، وعرضنا أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستبيان وأساليب سوسيومترية وسيكودراماتيكية وأساليب اسقاطية وأدوات لدراسة الاتجاهات والقيم والرأي العام • كما عرضنا لمراحل البحث العلمي

واستخداماته ، ووجهنا الأنظار إلى منهجية تيسبغ من مزيدا من الاهتمام وهي منهجية « بحث - هو - الفعل » .

وفي الباب الرابع ، خصصنا فصلا لكل نظرية من النظريات التالية في علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة : المجالية والسوسيومتري والتفاعلية والتحليل النفسي ومنهج التحليل العاملي ونظرية الدور . وقد أوضحنا أسس كل نظرية وأصولها وحددنا ما أسهمت به وما قصرت عنه وتأثيرها في توجيه البحوث بالإضافة إلى ما عرضنا له من نظريات في أبواب أخرى من الكتاب ، ومنها نظريات التوقع والتبادل الاجتماعي والتنشيط . وقد ختمنا الباب الرابع بفصل سابع أوضحنا فيه « وجهة نظر » وأشرنا بخاصة إلى منهج واحد هو منهج النظم وإلى نظرية واحدة هي النظرية المعرفية - السلوكية .

وأخيرا خصصنا الباب الخامس ، وهو أكبر أبواب الكتاب (عشرة فصول) ، لموضوعات ديناميات الجماعة التطبيقية . وقد بدأناه بفصلين تناول كل منهما موضوعا يشكّل قاعدة مشتركة لمعالجة موضوعات الباب . والموضوع الأول هو تغيير الاتجاهات بوصفه العملية الأساسية في الدعاية والاعلام والعلاقات العامة وفي الكثير غيرها من المجالات التطبيقية التي يناقشها هذا الباب . والموضوع الثاني هو اختيار القادة وتدريبهم على العلاقات الانسانية . واكلل من الاختيار والتدريب دوره في كثير من مجالات التطبيق . ثم تناولنا بالمناقشة في ثلاثة فصول تطبيقات ديناميات الجماعة في تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية ، وفي التربية ، وفي السلوك الاقتصادي والسلوك السياسي . ويشتمل هذا الفصل الأخير على اضافات هامة منها : عوامل الخطأ في القرار السياسي الجماعي ، والمشكلات العامة بين الحاكم والمواطن في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ونماذجه ، والقانون واستراتيجيات التنشئة ، والصراع وطرق التخفيف من حدته ، وبخاصة الوقاية من الوقوع في « المصيدة الاجتماعية » ومواجهة « المآزق الاجتماعية » ، ومحاربة الاشاعات والدور الذي يمكن أن تلعبه « الحركات الاجتماعية » .

ومن الفصول الجديدة في الطبعة الرابعة فصلان يحملان نفس العنوان وهو « المشكلات الاجتماعية الكبرى في اطار مناهج التغيير الاجتماعي » . وقد بدأنا في الفصل الأول منهما بعرض لطرق النظر في هذه المشكلات ، ولمناهج التغيير الاجتماعي ، ثم ناقشنا مشكلات تلوث البيئة واسهامات علم النفس البيئوي وفي الفصل الثاني منهما ناقشنا

مشكلات العلاقات بين الجماعات وما يتمثل فيها من تعصب وعدوان وعنف .

وأخيرا توسعنا بقدر كبير في مناقشة التطبيقات في السلوك التنظيمي والقيادة الادارية فخصصنا لها ثلاثة فصول كاملة ، ناقشنا في الفصل الأول منها موضوع الواقعية والحوافز في اطار التطور في مفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي وعدد من النظريات والمناهج ، هذا بالإضافة الى موضوعات مرتبطة مثل التدريب والصحة النفسية والمشكلات الفنية وإدارة الوقت ومهام إدارة العلاقات الصناعية . وفي الفصل الثاني تركزت المناقشة على المنظمة بوصفها جماعة دينامية ، يمكن أن تطبق عليها خمس مفاهيم ديناميات الجماعة التي ناقشناها في الباب الثاني . وفي الفصل الثالث والاخير عرضنا نماذج السلوك التنظيمي والقيادة الادارية وما يرتبط بها من موضوعات مثل اختيار القيادات الادارية وتدريبها وتعتيل سلوك المنظمة ، الخ . .

وقد حاولنا قدر الامكان أن نسير على نفس النهج الذي التزمنا به في الطبقات السابقة وهو الاحتفاظ بنظرة متوازنة لكل من الفرد والجماعة والمجتمع ، وأن نسعى الى تحقيق الالتحام بين الفكر والتجربة وبين العلم والعمل ، وأن نخاطب احتياجات كل من الطالب والباحث والممارس في مختلف المجالات التطبيقية وفي المجتمعات العربية . وقد أضفنا ملحقا في نهاية كل جزء يشتمل على قائمة بالقراءات المقترحة ، مما ورد في المجلدات الاربعة التي صدرت حتى الآن من كتاب « قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي » ، بالإضافة الى مراجع الجزءين معا .

دائمة الموفق .

القاهرة في أكتوبر ١٩٨٨

لويس كامل مليكة

الباب الخامس

ديناميات الجماعة التطبيقية

الفصل الثاني والعشرون : تغيير الاتجاهات وتطبيقاته فى الدعاية والإعلام
• والعلاقات العامة

الفصل الثالث والعشرون : اختيار القادة وتدريبهم على العلاقات
• الانسانية

الفصل الرابع والعشرون : تطبيقات ديناميات الجماعة فى تنمية المجتمع
• وفى الخدمة الاجتماعية

الفصل الخامس والعشرون : تطبيقات ديناميات الجماعة فى التربية •

الفصل السادس والعشرون : السلوك الاقتصادى والسلوك السياسى •

الفصل السابع والعشرون : المشكلات الاجتماعية الكبرى فى اطار مناهج
التغيير الاجتماعى • أ • علم النفس البيئى •

الفصل الثامن والعشرون : المشكلات الاجتماعية الكبرى فى اطار مناهج
التغيير الاجتماعى ٢ - العلاقات بين الجماعات ، التعصب ، العدوان
والعنف •

الفصل التاسع والعشرون : تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك
التنظيمى • ١ - الدافعية والحوافز •

الفصل الثلاثون : تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك التنظيمى
• ٢ - المنظمة بوصفها جماعة دينامية •

الفصل الحادى والثلاثون : تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك
التنظيمى • ٣ - نماذج السلوك التنظيمى والقيادة الادارية •

الفصل الثاني والعشرون

تغير الاتجاهات وتطبيقاته في الدعاية والاعلام والعلاقات العامة

مقدمة :

لنشرنا في فصل سابق الى ان موضوع «الاتجاه» هو حجر الزاوية في علم النفس الاجتماعي ، وفي الكثير من اهتمامات ديناميات الجماعة التطبيقية : اختيار القادة وتدريبهم ، الصناعة والعمل والادارة ، السياسة والاقتصاد وشئون الحكم ومعالجة القضايا الاجتماعية الكبرى ، التربية وتنمية المجتمع وتعليم الكبار ، الاعلام ورعاية الشباب ، الارشاد الزراعي والثقيف الصحي ، والارشاد الديني ، والعلاج النفسي وغيرها من المجالات وسوف نخصص لبعض هذه الموضوعات فصولا كاملة ، الا أننا سوف نناقش في هذا الفصل الاسس العامة لتغير الاتجاهات مع التركيز بخاصة على تطبيقاته في الدعاية والاعلام والعلاقات العامة . ومن الواضح أن تغير الاتجاهات هو الأرضية المشتركة بين كل المجالات التطبيقية السابقة ، ومن هنا كانت له الأولوية والصدارة في باب « ديناميات الجماعة التطبيقية » .

والحقيقة أنه منذ أن عم استخدام الراديو ، ومنذ أن بدأت الصحف تنتشر انتشارا واسعا ، بدأ الناس يتحدثون عن الدعاية ووسائلها من صحافة واذاعة مسموعة أو مرئية ، وسينما وخطابة في الجماهير ، الخ . وبدأت الحكومات والهيئات والشركات تولى وسائل الاعلام والدعاية والعلاقات العامة ومختلف صور الاتصال الجمعي بالناس ، قدرا كبيرا من اهتمامها ، وتخصص لها مبالغ طائلة في ميزانياتها . ونحن نلمس جميعا أثر هذه الوسائل في أوقات الحروب والأزمات ، كما يبدو أننا نعيش

كل لحظة في حرب دائمة هي الحرب السيكلوجية ، وتعرض في كل مكان نقصد اليه ان مؤثرات تهدف بوسيلة أو بأخرى الى دفعنا لاعتناق فكرة أو شراء بضاعة أو ادء عمل من الأعمال . وتختلف نظرة الناس الى هذه الوسائل ، فالبعض يرى فيها وسيلة لتدعيم الديمقراطية وإشراك أكبر قدر من المواطنين في تقرير مصائر الشعب ، بينما يرى فيها البعض الآخر أدوات للشر وأسلحة فتاكة تلعب بمقول السذج من القراء أو المستمعين أو المشاهدين . إلا ان الجميع متفقون على ان لها تأثيرها الفعال، وأنها يمكن اذا أحسن استخدامها ، أن تكون عاملا هاما من عوامل التقدم الانساني ، ونقل أسمى الأفكار والمشاعر الإنسانية الى أكبر قدر من الناس .

تعاريف ومفاهيم

العلاقات العامة :

يمكن القول بأن العلاقات العامة فلسفة أو اتجاه أو علم تدار بمقتضاء المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة بحيث تتمكن من القيام بمسئولياتها الاجتماعية ، فتحلل رغبات وحاجات كل الأطراف والجماعات المعنية بالامر (سواء كانت سلطة حكومية أو موظفين وعمال أو عملاء، ومستهلكين ، أو حملة أسهم أو الجمهور بعامة ، الخ) كي تستجيب لاهتماماتها . ويقوم جهاز العلاقات العامة بالتعريف بأهداف المنظمة وبأنشطتها تعريفا صحيحا عن طريق تقديم المعلومات الصحيحة ثم يعمل على تكييف اتجاهات المنظمة وأعمالها مع مختلف الجماعات ، وتحاول كسب التأييد المستمر لهذه الأهداف أو لهذا النشاط بمختلف طرق الاقتناع . ويحدد ادوارد بيرنز(*) أهم المشكلات المتصلة بالعلاقات العامة في الخطوات التالية :

- ١ - تعيين أهداف العلاقات العامة بصورة واقعية تحقق موازنة بين مختلف المطالب .
- ٢ - دراسة الجماهير المعنية بالامر .
- ٣ - تعديل الأهداف في ضوء الدراسة السابقة .
- ٤ - تقرير الاستراتيجية السليمة .

(*) ادوارد بيرنز وآخرون . العلاقات العامة فن . ترجمة وديع فلسطين وحسنى خليفة . دار المعارف بمصر ، ١٩٥٩ .

- ٥ - ترتيب الموضوعات والرموز والنداءات .
- ٦ - تنظيم هيئة فعالة للقيام بالمهمة .
- ٧ - وضع الخطة فيما يتعلق بالتوقيت والأساليب (التكتيكات) .
- ٨ - تطبيق الأساليب .

وتتضح مما سبق أهمية مفهوم كل من الجماعة والاتجاه في العلاقات العامة . فقد يتطلب الأمر بالنسبة لمشكلات معينة ، أو ظروف معينة دراسة جمهور العملاء أو الموظفين أو المتعهدين أو حاملي الإسهام أو المسئولين الحكوميين . الخ . وقد تكون كل فئة من هؤلاء جماعة مرجعية لها تأثيرها على المنظمة في زمن معين ، وكل فئة بالتالى لها جماعاتها المرجعية التى قد تعمل المنظمة على التأثير فيها .

وتختلف خطة العلاقات العامة باختلاف الظروف والنظم والمعايير السائدة . ففي المجتمع الذى يلعب فيه كل من القطاع الحكومى والقطاع العام أدوارا رئيسية ، ويزداد فيه الحرص على تأكيد دور المجالس الشعبية المنتخبة ، تكون العلاقات العامة وسيلة لتمكين المواطنين من أن يلعبوا بما يجرى من أمور ، ولزيادة اهتمامهم ومشاركتهم فيها ، ولا يمكن فى مثل هذا المجتمع النظر الى العلاقات العامة على أنها أداة للسيطرة على رأى العام أو لتضليله ، بل ان من واجباتها اشعار جماعة الموظفين والعمال بمسئولياتهم قبل الجمهور والعملاء . ولذلك ، فانه يتعين على إخصائى العلاقات العامة فهم طبيعة الجماعات وطبيعة الرأى العام ، والعوامل التى تسهم فى تشكيل الرأى العام وطرق قياسه . وطرق تحديد الجماعات المرجعية الهامة فى موقف معين . واذا كان هدف العلاقات العامة هو كسب ثقة الناس فى المنظمة وفى أهدافها ، فان أحسن وسائل كسب هذه الثقة هو العمل على الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الروح المعنوية بين موظفى وعمال المنظمة .

ولعلنا نلمس هذا التأثير بوضوح حين نقارن بين جاذبية مختلف الوزارات والمؤسسات بالنسبة لموظفيها ولعمالها . ففي البعض ، يشعر الموظفون والعمال بولاء شديد نحو منظماتهم ، ويتهاافت الناس على الالتحاق بالعمل بها ، بينما نجدهم فى البعض الآخر يضيقون بالعمل بها ويعلمون عن سخطهم وعدم رضائهم . ولا يرتبط الأمر فى الحالى حتما بمستوى الأجور أو بظروف العمل ، كما سوف نوضح فى مناقشتنا لموضوعات الإدارة والسلوك التنظيمى ، ولكنه قد يرتبط أشد الارتباط بمستوى العلاقات الانسانية فى المنظمة وبالعوامل الجماعية . فمثلا ،

يذكر بورن (٨ ، في ٥٢ ص ٢٧٧) أنه في إحدى الشركات ، وجد أن مستوى الروح المعنوية بين أعلى الباحثين والعلماء مرتبا ، أقل منه بين كل موظفي الشركة . وقد وجد أن هؤلاء الباحثين لهم من وجهة النظر المهنية ، جماعة مرجعية (أو أكثر) ، يتأثر بها تقديرهم لمستواهم . فهم يرون في كبار المديرين جماعة من الناس في مثل سنهم ، وربما كانوا أقل منهم من حيث المستوى التعليمي . ومع ذلك فهم يحصلون على مرتبات أعلى من مرتباتهم ، كما أنهم في مركز يمكنهم من إملاء سياسة الشركة ، بل وأحيانا ، تعويق جهودهم العلمية الابتكارية . والعلماء والباحثون يقرنون أنفسهم أيضا بزملائهم في الجامعات ، وهم أحرار في نشر نتائج بحوثهم ، وإعلاء سمعتهم العلمية ، رغم حصولهم على مرتبات أقل .

وتستعين العلاقات العامة لتحقيق أهدافها بعدة وسائل في مقدمتها وسائل الاتصال الجمعي من صحف وأذاعة وسينما وتليفزيون ومؤتمرات صحفية . ولذلك ، فإن اختصاصي العلاقات العامة يتعين عليه أيضا أن يكون خبيرا في سيكولوجية الاتصال الجمعي من حيث أسسها النظرية أو من حيث المهارات اللازمة لحسن استخدامها ، ويتطلب ذلك أن يفهم فهم سليما طبيعة كل من الاتجاه والرأي العام ، حيث أن التأثير في كل منهما هو هدف وسائل الاتصال الجمعي والدعاية والعلاقات العامة .

الدعاية والتربية :

يفترض أحيانا أن الغرض الذي تهدف إليه الدعاية لا يتحتم بالضرورة أن يكون له في حد ذاته قيمة اجتماعية ، بعكس أهداف التربية والتعليم التي يفترض أنها تتلخص في زيادة معارف الفرد وهي معارف لها قيمتها الاجتماعية ، ويفترض أنها تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكا مرغوبا فيه اجتماعيا ، وأن يفكر تفكيرا ناقدا . ويرى البعض أنه من غير المجدي التمييز بين الدعاية والتعليم على أساس العمليات السيكولوجية المتضمنة في كل منهما لأنه لا يوجد فرق بين الاثنين من حيث هذه العمليات ، وهي أساسا عملية إعادة للتنظيم المعرفي لدى الفرد . فمثلا . قد يقوم أستاذان بشرح تجربة في التعاون أمام الطلاب ، يهدف أولهما شعوريا إلى إكساب الطلاب اتجاهات طيبة نحو التعاون كسلوب في الحياة ، بينما يهدف الثاني إلى تعريف الطلاب بالمنهج التجريبي في البحث الاجتماعي . وقد يستخدم كلاهما نفس اللفاظ ويعرض نفس المادة . وقد تكون النتيجة واحدة . وهي إكساب الطلاب

اتجاهها طليبا نحو التعاون (٥٠ ، ص ٣٢٠) ولذلك ، فإن المهم ليس هو الفرق بين مقصد كل من الأستاذين . ولكنه قد يكون الفرق في الطريقة التي يدرك بها الطلاب مقصد كل منهما . ومن الدراسات المشهورة التي توضح النقاط السابقة دراسة قام بها فريمان . وحل فيها محتوى الكتاب الثاني في الحساب والذي كتبه ثورنديك . وقد كتبه بالطبع دون أن يقصد منه الدعاية . الا أن فريمان وجد أن ثورنديك قدم ٦٤٣ مسألة مسابقة تؤكد كلها مفاهيم وأساليب اقتصادية رأسمالية في التعامل وفي الشراء وفي البيع وفي تشغيل القوى العاملة ، وهي مفاهيم من شأنها أن تؤكد في أذهان التلاميذ معتقدات واتجاهات معينة نحو الأمور الاقتصادية . وبالطبع ، من الممكن وضع كتاب في الحساب يشتمل على مسائل تؤكد في أذهان التلاميذ اتجاهات على العكس تماما في وجهتها ، من الاتجاهات السابقة . وقد أجرى مايرز (في ٥٠ ص ٣٣١) تجربة أمكنه فيها أن يؤثر في معتقدات المجندين في الجيش الأمريكي ممن لم يولدوا في أمريكا ، وذلك خلال تعليمهم القراءة والكتابة عن طريق استخدام حروف اللغة الإنجليزية في شعارات معينة . ويمكن أن نسمى كتاب ثورنديك دعاية لا شعورية ، بينما نسمى محاولة مايرز دعاية شعورية مقنعة . الا أن هذا التمييز ينطبق فقط على الفرق بين مقصد كل من ثورنديك ومايرز ، ولكنه لا ينطبق على تأثير كل من المحاولتين ، كما أنه لا ينطبق على العملية السيكولوجية نفسها وما تتضمنه من إعادة تنظيم معرفي . ويرى كرتش وكرتشفيلد (٥٠ ، ص ٣٣٢) أن وصف المواد أو الأحداث ، بأنها دعاية في طبيعتها لا يتوقف على قصد منتج المادة أو مصدر الأحداث . ولكن على ما إذا كان من يستخدم الاصطلاح يوافق على التأثير الميكانيكي لهذه المواد والأحداث . وذلك رغم أن أخصائي الدعاية قد يستخدم أساليب معينة يجنب غير استخدامها . ويهملنا مما سبق أن كلا من الدعاية والإعلام والتربية والتعليم والعلاقات العامة يهدف في نهاية الأمر الى تكوين اتجاه أو تعديل اتجاه أو تدعيم اتجاه .

نظريات واستراتيجيات تغير الاتجاهات

الحل الفاصل بين تكوين الاتجاه وتغييره أو تعديله حد جزافي . ذلك أن التغيير يحدث حين تكون اعتقادات جديدة ونظير الاعتقادات القديمة ، أو حين يصبح وجدان جديد مشروطا بالهدف . أى أن تغيير الاتجاهات يبنى على نفس أسس تكوينها ، ولكن هناك ثمة فرق هام هو أن الفرد يكون له مشاعر نحو الموضوع . وقد تحدث هذه المشاعر

السابقة بعض المقاومة للمعلومات الجديدة . ويكاد يكون من المحتم أن يكون تعديل الاعتقاد مكونا هاما في تعديل الاتجاه . ذلك أنه إذا أردنا تعديل اتجاه ، أى تعديل مشاعر شخص نحو موضوع ، فإنه يغلب أن نحاول تعديل اعتقاداته عن هذا الموضوع . وهذه هى الاستراتيجية التى تتبعها معظم وسائل الاتصال الجماهيرية ، كأن توضح الآثار المدمرة للتدخين ، إلا أن النظريات تختلف فيما بينها حول افتراضاتها عن الدوافع التى تسهم فى تغيير الاتجاه . وسوف نعرض فيما يلى لبعض هذه النظريات . وقد سبق الإشارة الى بعضها فى فصول الباب الأول .

نظريات التوازن والاتساق :

تفترض هذه النظريات ان الانسان يحاول الاحتفاظ باتساق سيكولوجى بين اعتقاداته واتجاهاته وسلوكه ، أى التكافؤ بين المعرفة والوجدان والفعل . فهو حين يعى بوجود تناقض بين اعتقاداته واتجاهاته ، يكون مدفوعا الى استعادة الاتساق . ولذلك ، فإن تعديل الاعتقاد أو الاتجاه يتعين أن يحدث إذا حصل الفرد على معلومات جديدة لا تتسق مع آرائه السابقة أو إذا كان عدم الاتساق بين اعتقاداته واتجاهاته الحالية يزداد بروزا . وتمثل نظرية هيدر Heider نموذجا من نماذج الاتساق الأولى . وهى تفترض أنه إذا كانت هناك علاقة وجدانية قوية ايجابية بين فردين ، فانهما سوف يشعران بالاتساق ، إذا كانت اتجاهاتهما الهامة متفقة . أما إذا اختلفا فى أهم اتجاهاتهما ، فانهما سوف يشعران بعدم الاتساق . ويفترض أن علاقات الاتساق تبعث على الارتياح السيكولوجى والاستقرار ومقاومة التغيير . بينما يفترض أن علاقات عدم الاتساق تستثير الشعور بعدم الراحة أو الاجهاد وعدم الاستقرار والانفتاح على التغيير . فمثلا ، إذا كان كل من الزوج والزوجة لهما نفس الاتجاه نحو انجاب الأطفال ، فإن علاقاتهما سوف تكون مريحة ومستقرة . على الأقل بالنسبة للأطفال . أما إذا كان أحد الطرفين يريد أطفالا بينما لا يريدهم الطرف الآخر ، فسوف يكون هناك عدم استقرار ومعااناة وضغوط تدفع الى تغيير من نوع ما . وتتنبأ نظرية الاتساق والتوازن بعكس ذلك تماما حين يكره الطرفان كل منهما الآخر . ففى هذه الحالة ، تكون العلاقات الوجدانية متوازنة إذا اختلف الطرفان فى اتجاهاتهما الهامة ، وتكون غير متوازنة إذا كان لكل منهما نفس الاتجاه . فمثلا ، إذا اكتشفت أن شخصا تكرهه كراهية شديدة يشاركك فى اعتقاداتك الدينية أو السياسية ، فإن نظرية التوازن تتنبأ بأنك سوف تعاني وسوف تكون مدفوعا لاستعادة التوازن الى هذه

العلاقة ، بينما اذا علمت أن الشخص الآخر الذى تكرهه له اعتقادات تختلف عن اعتقاداتك ، فان النظرية تتنبأ بأنه لن تكون هناك ضغوط الى التغيير . الافتراض الأساسى اذن فى نظرية التوازن هو أننا نحسب (أو يتعين أن نحسب) من يشاركنا فى أهم آرائنا ، ونكره (أو يتعين أن نكره) من يخالفنا الرأى فى القضايا الهامة بالنسبة لنا ، وأنه حين لا يتفق الموقف مع هذا الافتراض الأساسى ، فإننا نكون مدفوعين الى استعادة التوازن فى العلاقة . ويتحقق ذلك عن طريق تغيير اتجاهاتنا نحو الموضوع أو القضية . فمثلا ، قد تقنع الزوجة فى المثال السابق ، نفسها بأن انجاب الأطفال قد يكون أمرا طيبا ، أو قد نغير اتجاهنا نحو الشخص الآخر . فنحسب من يتفق معنا فى الاتجاه ونكره من يختلف معنا . وبالطبع ، قد يكون هذا البديل غير عملى فى بعض الظروف كما هو الحال فى المثال السابق للزوج والزوجة ، أو قد نحاول اقناع الطرف الآخر بتغيير اتجاهه ، وبذلك نعيد التوازن الى العلاقة ، كأن نحاول الزوجة اقناع زوجها بأن الأطفال مسئولية ثقيلة . ويفترض هيلر اننا سوف نقوم بالتغيير الأقل تكلفة لاستعادة التوازن الى العلاقة . وفى العلاقة الوجدانية الايجابية ، يزداد احتمال أن نغير اتجاهنا أو نحاول تغيير اتجاه الطرف الآخر . وفى العلاقة الوجدانية السلبية ، يحتمل أن نغير اما اتجاهنا نحو الآخر أو اتجاهنا نحو الموضوع .

ويؤخذ على نظرية التوازن أنها مفرطة فى البساطة ، ويقصصها التحديد الأدق . فمثلا ، لا تهتم النظرية بدرجات الحب للآخر أو لموضوع الاتجاه . وهو أمر واضح الأهمية . لأن درجة المعاناة التى سوف نحسب بها فى علاقة غير متوازنة سوف يتوقف على أهمية موضوع الاتجاه بالنسبة لنا ، وعلى درجة حبنا أو كراهيتنا للشخص الآخر . كما أن النظرية لا تحدد بوضوح كيفية التنبؤ عن الطريقة التى سوف يستعاد بها التوازن فى علاقة معينة . وأخيرا ، فان النظرية تبالح فى تأكيد الحاجة الى التوازن . فنحن غالبا ما نختلف مع آخرين نحبههم أو نعترف بأننا نشارك من نكرهم فى اتجاهاتنا . دون أن نشعر بالمعاناة . ونحن نعلم أن الناس يصعب أن يتفقوا أو يختلفوا على كل شيء . وهناك ما يدل على أننا نفضل العلاقة الوجدانية الايجابية على السلبية مع الآخرين (بصرف النظر عما اذا كان الشخص الآخر يتفق أو يختلف معنا) ، كما أننا نفضل الاتفاق فى الآراء على الاختلاف (بصرف النظر أيضا عما اذا كنا نحسب الآخر أو نكرهه) . وهذه قد تملو فى أهميتها تفضيل علاقه توازن على عكسها . وقد يفيد فى هذا المجال أن نذكر القول السائر « الخلاف لا يفسد للود قضية » .

نظرية فستنجر في التنافر المعرفي

تمثل هذه النظرية نموذجاً من نظريات التوازن والاتساق ، وتهتم أساسياً بتأثيرات التنافر على اعتقادات واتجاهات وسلوك الناس . ولنتصور شخصاً يريد شراء سيارة مثلاً ، وهو في حيرة بين شراء السيارة (أ) وهي فخمة ومريحة ولكنها غالية الثمن ، والسيارة (ب) وهي صغيرة واقتصادية وأرخص ثمناً . فإذا قرر الشخص شراء السيارة (ب) فإنه سوف يواجه تنافراً بعد اتخاذ القرار في المقارنة بين الاختيارين ، كما أنه يواجه اتساقاً في نفس الوقت . فهناك اتساق بين شراء (ب) ورخص ثمنها كما أن هناك اتساقاً بين عدم شراء السيارة (أ) وغلو ثمنها . ولكن التنافر يحدث بين فخامة السيارة (أ) وعدم شرائها . وتوجد ثلاث طرق للتقليل من التنافر : (١) تغيير المعارف المتنافرة بحيث تتسق فيما بينها : ومن أمثلتها : « السيارة (أ) لم تكن فخمة ، بل أنها لم تكن مريحة أكثر من (ب) ؟ » (٢) إضافة معارف جديدة متسقة مثل : « السيارة أ تسبب مشكلات في المدينة لكبر حجمها » (٣) تغيير أهمية معرفة أو أكثر عن طريق زيادة أهمية المعارف المتسقة أو التقليل من أهمية المعارف المتنافرة . فيقرر الفرد مثلاً أن ثمن الوقود في تزايد ، أو أن الفخامة ليست هامة لأن السيارة ليست أكثر من وسيلة للمواصلات ، الخ . ويتأثر مدى معاناة التنافر بعد اتخاذ القرار بعدد من العوامل منها : (١) أن القرارات الأكثر أهمية تستثير تنافراً أكبر مما تستثيره القرارات غير الهامة ، (٢) كلما تقاربت جاذبية البدائل (أي كلما أصبح القرار أكثر صعوبة) كلما زاد التنافر بعد اتخاذ القرار . (٣) كلما زاد التشابه بين البدائل كلما قل التنافر . فمثلاً ، الاختيار بين سيارتين يثير تنافراً أقل مما يستثيره الاختيار بين سيارة ورحلة طويلة ممتعة . لأنه في الحالة الأولى ، يحصل الفرد على سيارة ، بينما يتخلل في الثانية عن شيء مختلف تماماً عما حصل عليه .

ونظرية التنافر لها تطبيقات أخرى بالإضافة الى موضوع « اتخاذ القرار » ومن هذه التطبيقات « دفع الشخص الى الانصياع » ، و « ظاهرة التعرض الانتقائي » . فقد يدفع الفرد الى السلوك مسلكاً يتناقض مع اتجاهه . وفي تجربة كلاسيكية قام بها فستنجر وكارلسميث (٢٧) ، خلقا موقفاً تجريبياً يدفع فيه الأفراد الى القول كذباً بأن عملاً « مملاً » كان ممتعاً وذلك مقابل مبالغ متفاوتة . وقد افترضوا أن الشخص الذي يدفع له ٢٠ دولاراً مقابل الكذب سوف يضيف معرفة جديدة بالإضافة الى معرفة أن « العمل ممل » و « انني ذكرت لشخص آخر أنه ممتع » . وهي أنه « قد دفع لي مبلغ كبير لكي أقول للشخص الآخر أن العمل

ممتع « وهو ما يتسق مع سلوكه « ولذلك فإنه سوف يخبر تنافرا أقل من الشخص الذى دفع له دولار واحد فقط . أى أن تقديم أسباب خارجية جيدة للسلوك مسلکا مضادا للاتجاه ، سوف يقلل آليا من مقدار التنافر . وذلك لأن الأسباب الخارجية تتسق مع (أى تشرح) السلوك المضاد للاتجاه . وقد وجد الباحثان أن الأفراد الذين دفع لكل منهم دولار واحد مقابل الكذب « ذكروا أن العمل كان ممتعا بنسبة أكبر مما ذكرها الأفراد الذين دفع لكل منهم عشرة دولارات مقابل الكذب ، ويفترض أن من حصل على دولار واحد قد قلل من التنافر عن طريق تغيير معرفة متنافرة ، فأقنع نفسه بأن العمل لم يكن مملا . وتتفق هذه النتيجة مع نظرية فستنجر ، إذ تفترض أن مقدار التنافر ، وبالتالي مقدار التغير فى الاتجاه يرتبط ارتباطا سلبيا بمقدار الثواب أو التبرير الذى يتلقاه الشخص للانخراط فى سلوك يتناقض مع اتجاهه . فإذا التزم طفل مثلا بسلوك غير سار (مثل أكل طعام مكروه لديه) تحت تأثير ضغوط من أوالهدين ، أو وعد بمكافأة « فإن الطفل قد يقدر هذا الطعام على أنه مقبول . وقد يكون أكثر استعدادا لتصديق ما يقال عن مزايا هذا الطعام بازدياد التزامه بتناوله . وذلك هو مضمون نظرية التنافر المعرفى . أى التقبل الخاص لسلوك معين بعد الالتزام العلنى به . وقد ثبت بالتجارب أن الفرد إذا اشترك فى « لعب دور » لا يتسق مع رأيه الخاص ، فإن ذلك يمكن أن يخلق تنافرا معرفيا ، وبالتالي يمكن فى ظروف معينة أن يؤدي الى تغيير فى الاتجاه . ويفسر فستنجر ذلك على أساس أنه إذا كان السلوك الظاهر هو نتيجة الوعود أو التهديدات ، فإن مقدار التنافر سوف يصل الى الحد الأقصى إذا بلغت هذه الوعود أو التهديدات مجرد الحد الأدنى الذى يكاد يكفي الى إعلان الرأى المخالف . ولكن إذا زادت الوعود أو التهديدات عن ذلك الحد « فإن مقدار التنافر سوف يقل ، لأن ذلك يمد الفرد بأساس كاف لعدم الاتساق بين الاتجاه والسلوك . أما إذا كان الثواب أو العقاب صغيرا ، فلن يكون هناك تنافر . ونظرا لأن هذه النتائج لا تتفق مع نتائج البحوث القديمة فى تأثير الحافز (أى الحصول على تغيير أكبر فى الاتجاه بتأثير الحوافز الكبيرة وليس بتأثير الحوافز الصغيرة) فإن بعض الباحثين (فى ٢٥ ، ص ٥٣٤) حاولوا شرح تأثير النوعين من التأثير بافتراض منحى على شكل الحرف الانجليزى «U» لتمثيل العلاقة بين تغير الاتجاه والتبرير الناتج ، أى التبرير الذى ينتج بفعل الأسباب التى تؤيد التزاما بالانخراط فى السلوك المؤدى الى عواقب منفرة مطروحا منه الأسباب المضادة للالتزام . أى أنه حين يكون التبرير غير كاف « يحدث التنافر « وهو يتناقض عن طريق تغيير الاتجاه لى يستقيم مع الالتزام .

فاذا زاد التبرير الناتج حتى يصبح كافيا ، فان التنافر وتغير الاتجاه ينقصان . وحين يتجاوز التبرير الناتج حده الكفاية « أى يصبح أكثر من كاف » فان تغير الاتجاه يزداد بفعل حافظ أو عملية تدعيم ثانوى .

وقد لوحظ أن التحذيرات التى تسبق التعرض للرسالة تنتج عنها تحولات فى الاتجاه . ففي تجارب « كشف حساب الدوافع » يطلب من الأفراد أن يكتبوا قائمة بالعواقب الطيبة والعواقب غير الطيبة لمسار سلوكي قبل التعرض لاتصال يدعو لاتباع هذا المسار . وقد وجد أن مثل هؤلاء الأفراد يزداد تمسكهم بالمسار اذا قورنوا بمن لم يطلب منهم اعداد كشف الحساب . وتشير البحوث المعاصرة الى أن العواقب غير المرغوب فيها ، والمسئولية الشخصية للفرد عن سلوكه ضروريان للحصول على تغير أكبر فى الاتجاه بالصورة التى تتنبأ بها نظرية التنافر المعرفى . ويبدو أن حرية الاختيار تزيد من المسئولية الشخصية . كما تزيدها أيضا البصيرة . وكذلك تزيدها التنسيبات المباشرة التى يقدمها القائم بالتجربة ، وقد وجد أن التنسيبات التى يقدمها الملاحظون عن فقدان حرية الاختيار يمكن أن تزيل المسئولية الشخصية . الا أن ازالة العواقب غير المرغوب فيها يبدو أنها تزيل المسئولية الشخصية فقط اذا كانت الأفعال المضادة للاتجاه غير سارة (مثل المذاق المر للكحوليات) وليس اذا كانت متنافرة خلقيا (مثل السرقة أو الكذب) .

وكذلك أوضحت البحوث الحديثة (١٨ ، ص ٣٨٣) أن مبدأ الاتساق « بالاضافة الى تأثيره فى تغير الاتجاه » يمكن أن يتوسط التغير فى السلوك الظاهر كما يحدث فى الانصياع الى رجاء أو مطلب . ويستخدم فى ذلك اسلوبان : الأول هو اسلوب « قدم - فى - الباب » وهو يبدأ بمطلب صغير « يقبله الشخص عادة » ثم ينتقل الى مطلب أكبر . وقد وجد أن هذا الاجراء ييسر تقبل الفرد للمطلب الكبير . ويفسر ذلك على أساس الاتساق « أى أن الفرد بعد أن يستجيب للمطلب الأول الصغير ، ينظر الى نفسه على أنه أكثر استعدادا للانصياع عما كان قبلا . ولكي يكون متسقا مع هذا الادراك الجديد للذات ، فانه يكون أكثر استعدادا لتقبل المطالب الأكبر » والتكتيك الانصياعى الآخر القائم على أساس ضغوط الاتساق يتمثل فى أسلوب « الكرة المنخفضة » . وتعنى هذه الظاهرة أنه اذا اتخذ قرار بالقيام بفعل ، فانه ينزع الى الصمود حتى بعد زيادة ثمن أو تكلفة أداء العمل . وفى التجارب فى هذا المجال « يطلب من الفرد اتخاذ قرار ارادى لأداء سلوك مستهدف ، ثم تزداد تكلفة أداء السلوك بعد ذلك . وقد وجد أن الانصياع لمثل

- هذا المطلب يكون أكبر مما لو علم الفرد بالتكلفة المرتفعة منذ البداية .
- وقد استخدم هذا الأسلوب في مجال توفير الطاقة .

وفى ضوء نظرية التنافر المعرفى ، قد يكون من الضرورى استخدام الدرجة الكافية من القهر للحصول على الانصياع . لأن ذلك سوف يخلق تنافرا بعد الانصياع يليه تغير فى الاتجاه . وقد يكون ذلك ضروريا فى الحالات التى يكون فيها التغيير مطلبا ملحا مثل مواجهة « النفس الجماعى » ، وبخاصة حين تفشل المصادر الأخرى ، ولا يتوفر بديل أنسب . وبالطبع ، يتحتم مراعاة الظروف الحضارية المعينة .

ورغم أن تطبيق نظرية التنافر المعرفى قد أسهم فى مجالات عديدة منها : التحرر من الخوف المرضى من الثعابين ، وعلاج السمينة المفرطة . وعلاج تعاطى الكحول ، الخ . إلا أن ذلك لا ينفى وجود تفسيرات أخرى . ولتأخذ مثالا لذلك : اذا قبل شخص عن طواعية كتابة مقال يؤيد الاجهاض ، وتغير اتجاهه من المعارضة أصلا الى التأييد ، فان ذلك يفسر على أنه فى هذه الحالة يحس بالتنافر ، ونظرا لأنه قبل الكتابة ، فانه يغير اتجاهه حتى يقلل من التنافر . أما اذا أرغم على الكتابة تأييدا للاجهاض ، فانه فى هذه الحالة لن يحس بالتنافر . وتقدم داريل بم (فى ٧٦ - ص ١١٣) فى نظرية « ادراك الذات » تفسيراً يفترض أن الفرد يعرف اتجاهه من ملاحظة سلوكه الظاهر ومن الظروف التى يحدث فيها السلوك . ونحن حين نسأل عن اتجاهنا نحو قضية معينة . فاننا نستعرض أفعالنا الارادية فى الماضى ، والتى ترتبط بهذه القضية . ونستنتج اتجاهنا من هذا السلوك . ونظرا لأن الفرد حين يكتب طواعية ضد اتجاهه ، فانه يدخل هذا السلوك فى تحليله لأفعاله الماضية . ويعبر بما يتفق مع هذا السلوك . ولذلك يبدو أنه قد غير اتجاهه . أما الشخص الذى أرغم على الكتابة ، فانه لا يدخل هذا السلوك فى تحليله ، ولذلك فانه لن يظهر تغيرا فى الاتجاه . وثمة تفسير ثالث يتمثل فى نظرية « ضبط الانطباع » Impression management ومؤداها أن الفرد ينشأ على الظهور مظهرا متسقا أمام الآخرين . ولذلك ، فان الفرد الذى يكتب ضد اتجاهه يجب أن يظهر للقائم بالنجربة أن اتجاهه يتفق مع سلوكه ، ولكنه فى حقيقة الأمر لم يغير اتجاهه . (فى ١٠٩ ، ص ١٠٣) ويصعب تفضيل نظرية على أخرى ، اذ ثبت صدق كل منها فى بعض التجارب . فمثلا ، وجد أن الانحراف الضئيل عن اتجاه الشخص ينتج تغيرا فى الاتجاه عن طريق الادراك الذاتى . بينما ينتج السلوك الذى ينحرف انحرافا كبيرا عن اتجاه الفرد تغيرا

من خلال التنافر . وقد يرجع ذلك الى احتمال أن نظرية التنافر تنطبق في الحالات التي تكون فيها الاتجاهات مركزية ، بينما تنطبق نظرية ادراك الذات في الحالات التي تكون فيها الاتجاهات أقل مركزية .

أما من حيث ظاهرة التعرض الانتقائي selective exposure فإن فستنجر يفترض أن الناس يعرضون أنفسهم عن عمد للمعلومات التي تتفق مع اعتقاداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم في الماضي . ولكن الناس أيضا يسعون الى المعلومات المفيدة لهم حتى اذا كانت متنافرة مع اعتقاداتهم . وكذلك ، قد يستثير الفضول وحس المعرفة السعي الى معلومات متنافرة مع اعتقاداتنا . فاذا ضبط متغير الفائدة وحس الاستطلاع وغيرهما ، فإن عوامل التعرض الانتقائي يكون لها تأثيرها ، وهو ما أثبتته التجارب . وكذلك يتعين اعتبار متغيرات الشخصية في هذا الموضوع .

ويتار عدد من الاعتراضات على نظرية التنافر ، منها أنه يصعب قياس التوتر الناشئ عن التنافر كميًا ، إذ يستحيل تحديده كل العناصر المعرفية المرتبطة بالموقف المعين . كما أن النظرية لا تسمح بالتنبؤ الدقيق عن كيفية الاقلال من التنافر ، ولا تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية من حيث درجة تحمل التنافر .

المنهج الوظيفي : توحي كل من نظريتي التوازن والتنافر بأن تعديل الاتجاه أمر يمكن تحقيقه بسهولة ، إلا أن ذلك لا يتفق مع واقع خبراتنا . وتقدم نظريات أخرى تفسيرات تتفق مع هذه الخبرات ومنها المنهج الوظيفي لكاتز (في ٧٣ ، ص ١٤٠) . ويفترض هنا المنهج أن الاعتقادات والاتجاهات تسد حاجات هامة للفرد ، ولذلك فهي تقاوم التغيير . ويحدد كاتز أربع وظائف للاتجاهات سبق أن أشرنا إليها في ايجاز ، وهي : (١) يتكون الكثير من اتجاهاتنا نتيجة الثواب والعقاب اللذين تلقيناها في الماضي ، أي أن هذه الاتجاهات تُخدم بوصفها أداة لزيادة الثواب وللاقلال من العقاب في المستقبل . فمثلا ، قد يكون الفرد اتجاها طيبا نحو شخص أحسن اليه ، ويساعد هذا الاتجاه على مواصلة التفاعل مع الشخص الذي سوف يزيد بالتالي من إحسانه ؛ (٢) وظيفة المعرفة لمساعدتنا على فهم وتفسير ما يصعب شرحه بغير هذه المعرفة . فقد نفهم اتجاهات عدوانية من جانب مجموعة بشرية نحو مجموعة بشرية أخرى على أساس سوء أفرادها ، (٣) حماية الفرد من التصريح لنفسه بالحقائق المؤلمة ، وهو اتجاه دفاعي عن الأنا يحمي تقدير الشخص لذاته أو بتعبير الذات لديه . فمثلا ، قد يمد التعصب العنصري الفرد غير

الآمن بنوع من الشعور بالتفوق : (٤) ، يمكن أن تؤدي الاتجاهات وظيفية التعبير القيمي ، وهو نوع من الاتجاهات يسمح للفرد بالتعبير عن فرديته وهويته وقيمه . فمثلا « قد يعبر زعيم ديني عن الانبجاعات التي يسم بها أفراد جماعته ، وذلك بالاشادة باخلاصهم وولائهم » .

ويقرر كاتز أن الاتجاه الواحد قد يؤدي وظائف مختلفة للأفراد المختلفين . فمثلا ، قد يكره ثلاثة طلاب نفس المنهج الدراسي ، الأول لأن المنهج ممل (أداة عقاب) ، والثاني لأنه لا يستطيع أن يفهم لماذا حصل فيه على تقدير منخفض (معرفة) ، والثالث وقد حصل على تقدير منخفض أيضا ، إلا أنه يعتقد أنه طالب ضعيف (وقد يكون ذلك تحت شعوري) ، ولكي يتجنب الاعتراف بذلك ، فإنه يقرر أن المنهج عمل وان التقدير غير عادل (وظيفة دفاعية) . ويشرح كاتز السبب في صعوبة تعديل الاتجاه على أساس ان الاتجاه يخدم بوصفه أداة . يمكن تعديله فقط عن طريق تقديم ثواب أو عقاب جديدين مع ازالة المتعلقات القديمة . والاتجاه الذي يؤدي وظيفة معرفية يمكن تغييره فقط عن طريق تقديم طرق بديلة لفهم الأحداث المحيرة . والاتجاهات الدفاعية هي الأصعب في تغييرها ، ويتحقق ذلك فقط عن ازالة التهديد الكامن . والاتجاهات المعبرة عن القيم يمكن تغييرها عن طريق تغيير القيم الكامنة أو عن طريق توعية الفرد بأن الاتجاهات لا تتفق حقيقة مع القيم . والخلاصة ، أن نموذج كاتز يرى أن مجرد تقديم معلومات (اعتقادات) ينذر أن يكون كافيا لتعديل الاتجاهات ، كما أنه يرى أن نظريتي التوازن والتنافر تبالغان في تقدير تأثير عدم الاتساق القليل في تغيير الاتجاه . ولكن يعيب المنهج الوظيفي أنه لا تتوفر لدينا وسائل لقياس الوظائف التي تخدمها الاتجاهات مما يصعب معه اختبار النظرية رغم جاذبيتها ومعقوليتها .

مواجهة القيم : يقترح روكيش (في ٧٣ ، ص ١٠٧) أسلوبا يسميه « مواجهة القيم » Value Confrontation أو « مواجهة الذات » يمزج بين نموذج الاتساق والنموذج الوظيفي ، ويهدف إلى التأثير في الناس لتغيير الأهمية التي ينسبون لها قيم معينة . وبالتالي إلى التأثير في سلوكهم .

ذلك أنه إذا كانت القيم مركزية ، فإن الاعتقادات المرتبطة بتصور الفرد لنفسه تكون أكثر مركزية ، ومن ذلك هويته الجنسية والعرقية وقدراته (أو نقصها) ، ومواطن القوة أو الضعف بدنيا وفكريا وانفعاليا ، فإذا أمكن توعية الفرد بالتناقض بين قيمه وبين تصوره لذاته ، فإنه يمكن دفعه إلى تعديل قيمه الأقل مركزية بحيث تتسق مع

تصوره لذاته . وفى تجربة كلاسيكية طبق فيها مقياس للاتجاه نحو السود على طلبة جامعة ولاية ميشيجان ، ثم تلاها بعد فترة تطبيق قائمة روكيش للقيم النهائية . وبعد ذلك « أخبر الطلبة بمتوسطات ترتيب طلبة الجامعة للقيم وذكر لهم أن « المساواة » كان ترتيبها رقم ١١ ، بينما حصلت « الحرية » على الرتبة الأولى . ويعنى ذلك أنهم يهتمون بحريتهم أكثر من اهتمامهم بحرية الآخرين . وبعد ذلك حدد الطلبة مدى مشاركتهم فى أنشطة الحقوق المدنية ، وعرضت عليهم بيانات توضح أن المشاركين فى حركة الحقوق المدنية يضعون المساواة فى مرتبة أعلى قليلا من الحرية ، وأن هؤلاء الذين يكتفون بمجرد التعاطف مع الحركة يرتبون القيم كما رتبها طلبة الجامعة . أما من لا يتعاطفون مع الحركة فانهم يضعون الحرية فى مرتبة أعلى بكثير من المساواة . ويوضح ذلك مرة أخرى أن من يعارضون الحقوق المدنية لا تهمهم فى حقيقة الأمر الا حريتهم هم ، وليس حرية الآخرين . وقد أوضحت الدراسة أن نتائج « مواجهة الذات » تختلف من جماعة لأخرى . فالذين يضعون المساواة فى مرتبة عالية ويتسمون باتجاهات ايجابية نحو السود ، لا يحسون بتناقض بين قيمهم واتجاهاتهم أو بين قيمهم واتجاهاتهم وبين تصورهم لذواتهم بوصفهم مهتمين بحرية الآخرين ، وبوصفهم ديموقراطيين . أما أولئك الذين كشفوا عن اتجاهات ايجابية نحو السود وترتيب منخفض لقيمة المساواة ، فلا بد أنهم شعروا بتناقض بين قيمهم واتجاهاتهم وبينها وبين تصورهم لذواتهم ، وبالتالي تغير قيمهم فى اتجاه أقوى نحو المساواة . أما الأشخاص المعادون للحقوق المدنية المناهضون للمساواة ، فانه يتعين أن يغيروا اتجاهاتهم لتحقيق الاتساق بينها وبين قيمهم وتصورهم لذواتهم . وأخيرا ، فإن الأشخاص المناهضين للحقوق المدنية والذين يضعون المساواة فى مرتبة دنيا ، قد يبدو للوهلة الأولى أنهم متسقون فى اتجاهاتهم وقيمهم ، ولكن التجربة قد وضعتهم فى وضع غير مريح يظهرهم بأنهم متمركزون حول ذاتهم وغير مباليين بحرية الآخرين . وقد أدى ذلك الى تغير ايجابي فى كل من الاتجاه والقيم . وتشير نتائج اعادة تطبيق مقياس الاتجاه ومقياس القيم بعد عدة أسابيع أو عدة أشهر الى صحة فروض روكيش . فلم تتغير المجموعة الأولى ، بينما ارتفعت رتبة قيمة المساواة لدى المجموعة الثانية وزادت ايجابية الاتجاه لدى الفئة الثالثة ، بينما أصبح الاتجاه ايجابيا وقيمة المساواة أعلى لدى أفراد الفئة الرابعة . وفضلا عن ذلك ، فانه بعد مضي عدة شهور ، ثم عام على التجربة ، وجد أن عدد من استجابوا من أفراد التجربة الدعوة الجمعية القومية لتقدم الملونين للانضمام الى أنشطتها ، قد زاد ثلاثة أضعاف بين أفراد التجربة مقارنة

بأفراد مجموعة ضابطة من طلاب الجامعة . وقد وجدت نتائج مماثلة في مجالات أخرى مثل التدريس والايكولوجيا والصحة توضح قوة تأثير أسلوب « مواجهة الذات » في أحداث تغييرات مؤقتة ودائمة في القيم والاتجاهات والسلوك .

نظرية الحكم الاجتماعي : Social Judgment Theory

. تهتم هذه النظرية لشريف وهو فلاندي (٧٣ ، ص ١٠٩) أساسا بتأثيرات الرسائل الإقناعية على الاتجاهات أكثر مما تهتم بالإقناع الذاتي . ويميز شريف وهوفلاندي ثلاث مناطق منفصلة يمكن تحديد مواقعها على أي بعد للاتجاه ويسميان كلا منها « مدى » latitude أو نطاق . وتختلف في تقبلها من جانب الفرد . وهذه هي : (١) مدى التقبل acceptance ، وهو مدى المواقع على قضية (أو مقياس للاتجاه) والذي يجد الشخص أنه مقبول لديه ؛ (٢) مدى الرفض rejection أي مدى المواقع الذي يجد الشخص أنه غير مقبول أو مرفوض ؛ (٣) مدى عدم الالتزام non commitment وهو مدى المواقع الذي يجد الفرد أنه غير مقبول وغير مرفوض . وتقرر نظرية الحكم الاجتماعي أن استجاباتنا لعبارات عن القضية تعتمد على اتجاهاتنا . فإذا كانت العبارة تتفق اتفاقاً معقولاً مع نظرتنا ، فإننا يغلب أن نجدها مقبولة ، أما إذا كانت العبارة لا تتفق نوعاً ما مع اتجاهاتنا ، فقد نجدها غير مقبولة وغير مرفوضة . أما إذا كانت العبارة تتعارض تماماً مع اعتقادنا ، فإنه يغلب أن نرفضها . ويفترض شريف وهوفلاندي أيضاً ، أننا حين نسمع عبارة تقع في مدى تقبلنا ، فإننا نفسرها على أنها أقرب إلى نظرتنا مما هي عليه في الواقع . وتسمى هذه الظاهرة « التمثيل » assimilation ، أي أننا نتمثل العبارات المقبولة إلى جانب موقعنا . ومن الناحية الأخرى ، فإننا حين نسمع عبارة تقع في مدى الرفض ، فإننا نفسرها على أنها أبعد عن نظرتنا مما هي عليه حقيقة . وتسمى هذه الظاهرة « التضاد » Contrast . ولكي تفسر النظرية صعوبة تعديل الاتجاه ، يقدم شريف وهوفلاندي جانباً آخر هاما من جوانب نظريتهما ، وهو « انشغال الأنا » ego involvement ويشير إلى أهمية اتجاه أو قضية بالنسبة للفرد . ويعني ارتفاع انشغال الأنا النزاهة شخصي بقضية ويلاحظ أن معنى هذا المفهوم يختلف عن مفهوم الانجاء الدفاعي عن الأنا ، وهو الاتجاه الذي يحمي الفرد من الاعتراف بواقع شخصي غير مشرف للفرد ، بينما يشير انشغال الأنا إلى أهمية الاتجاه وليس إلى الوظيفة التي يؤديها . وتفترض نظرية الحكم

الاجتماعى ان الأشخاص الذين يرتفع لديهم انشغال الأنا . يكون مدى الرفض لديهم أكبر مما هو لدى الأشخاص الذين ينخفض لديهم انشغال الأنا ، ونظرا لأن مدى 'التقبل يظل ثابتا بصرف النظر عن انشغال الأنا ، فإن ذلك يعنى أن مدى عدم الالتزام يصبح أصغر كلما زاد انشغال الأنا . ويفترض كذلك أن « التمثل » « التضاد » يكونان أشده لدى الأشخاص من يرتفع لديهم انشغال الأنا عما هو لدى من ينخفض لديهم هذا الانشغال ، أى أن انشغال الأنا يزيد النزعة الى تفسير العبارات المقبولة على أنها أقرب الى موقع الشخص مما هي عليه فى الواقع ، ورؤية العبارات غير المقبولة أبعد من موقع الشخص عما هي عليه فى الواقع . وتفترض نظرية الحكم الاجتماعى بأنه اذا أيدت رسالة اتصالية موقعاً داخل مدى التقبل ، أو داخل مدى الالتزام لدى الفرد ، فإنها سوف تغير الاتجاهات بمقدار أكبر مما لو كان موقع الرسالة داخل مدى الرفض ، بل انه اذا كان الموقع الذى تدافع عنه الرسالة متطرفا ، فقد تكون النتيجة تعديلا فى الاتجاه فى عكس الوجهة المقصودة .

وتوضح النظرية أن تعديل اتجاهات الأشخاص المنشغلين انشغالا عاليا أمر صعب . فالرسالة التى تدافع عن موقع يقع فى مدى رفض الشخص سوف ترفض ، ولذلك لن تحدث تعديلا فى الاتجاه . ونظرا لأن من يرتفع انشغال الأنا لديهم ، ينكمش لديهم مدى التقبل ويكون لديهم أيضا مدى واسع من الرفض ، فإنهم سوف يرفضون معظم الرسائل . وفضلا عن ذلك ، فإن من يرتفع لديهم انشغال الأنا ، يكون تمثيلهم بمقدار أكبر ، وينزعون الى النظر الى الرسائل داخل مدى تقبلهم على أنها تدافع أساسا عن آرائهم ، ولذلك فإنهم لا يشعرون بضغط لتعديل اتجاههم . وحين تدافع رسالة عن موقع داخل مدى تقبل الشخص ، فإنها سوف تحدث تغيرا فى الاتجاه فقط اذا نظر اليها على أنها تدافع عن موقع يختلف على الأقل عن الاتجاه الحالى للشخص ، وهو احتمال قليل بالنسبة لمن يرتفع لديهم انشغال الأنا . وهكذا ، فإن الطريق لأحداث تغيير فى اتجاهات هؤلاء الأفراد هو تقديم رسالة ندافع عن موقع داخل مدى عدم الالتزام ، اذ يفترض أن مثل هذه الرسائل لن ترفض ، ولن تتمثل فى موقع الشخص ، ولذلك يمكن أن تدفع الى تعديل الاتجاه . ألا أن هؤلاء الأفراد أيضا يكون مدى عدم الالتزام لديهم صغيرا جدا ، ولذلك يمكن أن تفشل أيضا هذه الاستراتيجيات . اذ يصعب صياغة رسالة تقع فى الموقع الصحيح تماما ، ولكن من الضروري فى الواقع العمل أن يتحسس القائم بأعدادها مدى كل من التقبل والرفض وعدم الالتزام لدى الشخص بأدق قدر ممكن . ولكن

بحونا أخرى (فى ٧٦ ، ص ١٩٠) لم تجد أن التغير فى الاتجاه كان أقل بزيادة التباعد بين موقف الرسالة وموقف الجمهور . مما يدعم ما يسمى استراتيجية « اطلب القمر » "ask-for-the-moon" strategy وبخاصة اذا كانت الحجج المؤيدة قوية وثرية وعديدة . واذا كانت موجبة لجمهور مهتم بالقضية . ورغم أن النظرية تشرح بوضوح أسباب صعوبة تعديل الاتجاهات ، إلا أنه تنقصها الدقة فى التنبؤ نتيجة لضيق حدودها . ولأنها تساوى بين الاتجاه وانشغال الأنا . كما أنها تتجاهل عوامل أخرى مثل العلاقة بين صاحب الرسالة ومتلقيها .

قضية العلاقة بين الاتجاه والسلوك

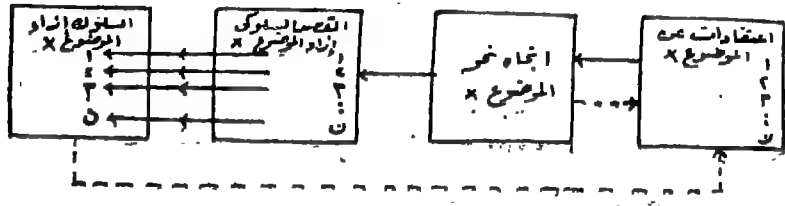
قد يتساءل البعض : لماذا نهتم بدراسة الاتجاهات طالما أن الهدف النهائي هو السلوك ، وبالتالي لماذا نهتم بدراسة العلاقة بين الاتجاه والسلوك ؟ والجواب هو أن من يتصدون لدراسة الاتجاهات يفترضون ضمنا أن تغير الاتجاهات يزداد معه احتمال تغير السلوك ، أى أنهم يقترحون أن الاتجاه يكون غالبا منبثقا جيدا عن السلوك . وذلك هو ما يعتمد عليه المروجون فى بحوث التسويق وفى الدعاية السياسية للمرشحين للانتخابات ، وغير ذلك من أوجه النشاط . إلا أن عددا غير قليل من الدراسات أظهر ضعف امكانية التنبؤ عن السلوك من الاتجاهات وذلك الى الحد الذى دفع الكثير من الباحثين فى أوائل السبعينات الى اعتبار مفهوم الاتجاه مفهوما لاجدوى منه . وكان من أولى الدراسات التى نبهت الأذهان الى مشكلة العلاقة بين الاتجاه والسلوك ، تلك التى قام بها لابيير أستاذ علم الاجتماع الأمريكى . والتى نشرها عام ١٩٣٤ فى ورقة كان لها صدى كبير بين الباحثين . ذكر لابيير أنه طاف الولايات المتحدة الأمريكية مع رجل صينى وزوجته الصينية ، وقد كانا بالإضافة الى صغر سنهما يتسلمان بأناقة الملبس . وقد زار الثلاثة أكثر من ٢٥٠ مؤسسة شملت مطاعم وقنادق ومعسكرات سيارات . ولم يرفض خدمة الرجل الصينى وزوجته غير مؤسسة واحدة بسبب أنهما صينيان . وقد أرسل لابيير استبيانا لكل مؤسسة يسألها اذا كانت تقبل نزلا صينيا عندها . ومن ١٢٨ مؤسسة أجابت عن الاستبيان (حوالى نصف المؤسسات التى زارها لابيير مع الرجل الصينى وزوجته) ذكرت مؤسسة واحدة فقط أنها تقبل النزول الصينى ، بينما أجابت ١١٨ مؤسسة (٩٢٪) بالرفض ، وأجابت تسع مؤسسات بأن الأمر يتوقف

على الظروف . وهكذا ، ذكرت غالبية المؤسسات أنها لن تستقبل صينيين بينما أظهر لابيير عمليا أنها استقبلتهم . ومن السهل تفسير هذا التناقض بين الاتجاه والسلوك على أساس أن من أجابوا عن الاستبيان لم يكونوا هم أنفسهم الذين خدموا الصينى وزوجته ، كما أن التعبير فى استبيان عن عدم الاستعداد لاستقبال صينيين أسهل من رفض خدمة صينى وزوجته مظهرهما حسن ويصحبهما أمريكى أبيض . أى أن قياس الاتجاه لم يتسق مع قياس السلوك فى ضوء ضغط الموقف . وهو ما يسمى « عتبة الموقف » Situational threshold . وقد وجد فيكر (٧٣ ، ص ١١٩) ارتباطا ضعيفا يقرب من ٣٠٪ بين الانجاء والسلوك فى عرضه لثلاثين دراسة فى هذا الموضوع . الا أن هذه الدراسات لم يتحقق لها التساوى بين مقاييس الاتجاهات والسلوك من حيث العتبات الموقفية ، وهذا هو ما تنبه له فشباين وآجزيين فى نموذجهما ، والذي يفترض كما سوف نوضح فى فقرات تالية . أن الاتجاه يتنبأ فقط عن التأييد العام لطبقة من السلوك فى الموضوع . وقد عاد الاهتمام بدراسة الاتجاهات نتيجة لما أظهرته البحوث من أنه يمكن التنبؤ تنبؤا جيدا عن السلوك من الاتجاه ، وذلك حين تستخدم هذه البحوث طرقا مبنية على أساس من الفهم للقضايا النظرية والمنهجية المرتبطة بالموضوع . وتشير العروض التى تقدم دوريا للتراث الى تزايد فى عدد البحوث التى تعطى نتائج ايجابية فى صورة ارتباطات معتدلة ، بوصفها القاعدة وليس الاستثناء، وذلك فى دراسة اتجاهات هامة اجتماعيا فى مواقف حقيقية خارج المعمل . وتقدر ايجلى وزميلها هيملفورث (٢٥) أن عودة الاهتمام الى دراسة الاتجاه بوصفه موضوعا محوريا فى علم النفس الاجتماعى ، ترجع الى هذه النظرة الواعدة فى العلاقة بين الاتجاه والسلوك . والى الاهتمام الحديث بموضوع تشغيل المعلومات information processing وبخاصة فى موضوع الاقناع . وقد تجاوزت البحوث اليوم ، النظر فيما اذا كان الاتجاه ينبئ عن السلوك الى النظر فى الظروف التى يمكن فيها أن ينبئ الاتجاه عن السلوك . وفى هذا المجال ، أجرى عدد من الدراسات ، وقدم عدد من النماذج نوجز أهمها فى الفقرات التالية :

نموذج فشباين وآجزيين

١ - سبق الإشارة الى نموذج فشباين وآجزيين فى العلاقات بين الاتجاه والاعتقاد والقصد السلوكى والسلوك . وهما يفترضان أساسا أن اعتقادات الشخص عن موضوع تحدد الطريقة التى يشعر بها الفرد نحو الموضوع « أى اتجاه الفرد) ، ويحدد الاتجاه القصد السلوكى

للفرد ازاء الموضوع ، وأخيرا يحدد القصد السلوكي كيف يسلك الشخص فعلا نحو الموضوع . ويفترض فشباين وآجزيين أن الناس يكونون عادة عقلانيين ، وأنهم يستخدمون استخداما منظما المعلومات المتاحة لهم . وهما يريان أن الناس يعتبرون عواقب أفعالهم قبل أن يقرروا القيام بسلوك معين أو عدم القيام به . ولذلك فانهما يسميان منهجهما « نظرية



الشكل (٢٢ : ١) - نموذج فشباين وآجزيين في العلاقات بين الاعتقاد والاتجاه والقصد السلوكي والسلوك (نقلا عن ٧٣ ، ص ٨٨)
 — تأثير — — — ارجاع أثر

«الفعل المتعقل» "Theory of reasoned action" . فالشخص يقوم احتمال ان تنتج كل عاقبة عن السلوك ، ويقدر اعتقادات الأشخاص المرجعيين بالنسبة له من حيث وجوب تأدية السلوك ، في ضوء دافعه هو للاستجابة لتوقعات الأشخاص المرجعيين المعينين (المكون المعيارى) ولنوضح ما سبق بمثال : الاعتقادات هي روابط معرفية بين موضوع وصفة ، وتحدد هذه الروابط عند مستوى احتمال يتراوح من صفر الى ١ . تصور أن لديك ثلاثة اعتقادات أولية بارزة عن شخص تعرفه . أنت واثق ان هذا الشخص ودود (قوة الاعتقاد ٨٠) وأنت متأكد بأنه ذكي (قوة الاعتقاد ٧٠) وأنت تظن أن هذا الشخص مغرور (قوة الاعتقاد ٥٠) . يلاحظ أن اعتقادك تربط بين هذا الشخص وصفات الود والذكاء والغرور وانك تقيم هذه الصفات في مستويات مختلفة . فمثلا تقيم الود والذكاء ايجابيا ولكنك تقيم الغرور سلبيا . يفترض فشباين وآجزيين أن الاتجاه نحو موضوع أو قضية أو شخص يمكن التنبؤ عنه عن طريق حساب مجموع الاعتقادات البارزة عن الهدف ، موزونة بقوة الاعتقاد وتقييم الصفة ثم تضاف حواصل الضرب لكل اعتقاد . ويمثل المجموع الاتجاه الكلى . لنفرض في المثال السابق انك على مقياس يتراوح من - ٣ (سئ) الى + ٣ (جيد) تقيم الود بدرجة + ٣ ، والذكاء بدرجة + ٢ والغرور بدرجة - ٢ ، فيكون

اتجاهك الكلي نحو الشخص طبقا لنموذج فئسباين وآجزين هو :

$$٢٨ = ١٠ - ١٤ - ٢٤ = ٠٥ \times ٢ - ٠٧ \times ٢ + ٠٨ \times ٣ +$$

أى أن اتجاهك الكلي نحو هذا الشخص اتجاه موجب ، وذلك يبدو أمرا متوقعا . وتثبت تجارب عديدة أنه قد أمكن بنجاح التنبؤ عن اتجاهات الأفراد من معرفة اعتقاداتهم البارزة نحو السود ، ونحو المرشحين السياسيين ونحو استخدام حبوب منع الحمل ، الخ . .

وتوضح البحوث ان احتمالات اتساق الاتجاه والسلوك تزداد اذا قدر كل منهما على نفس المستوى من التحديد النوعي . أى أن الاتجاهات تنبأ عن السلوك تنبؤا جيدا فقط حين يظهر التماثل بين مقياس كل منهما فى أبعاد الفعل والهدف والمجال والزمن . فمثلا ، لا يجب ان يتوقع الباحث قياس الاتجاه نحو فعل مثل قيادة السيارة ، وأن يتنبأ على أساس ذلك عما اذا كان الشخص سوف يقود شاحنة ثقيلة (هدف) . على طريق جبلى مغطى بالثلوج (مجال) فى ليلة رأس السنة (الزمن) .

واذا أعدنا مقياسا للانفعال العام بأمور البيئة ، فان ارتباطه بسلوك معين محدد مثل التطوع للنظافة العامة ، أو تقديم الشكوى من تلوث البيئة ، الخ يكون غير مرتفع . ولكن اذا جمعنا الدرجات على الشروب المختلفة من السلوك البيئى ، فان ارتباط هذا المجموع بالمقياس يكون مرتفعا . ولذلك فانه للتنبؤ عن سلوك معين ، يتعين اعداد مقياس للاتجاه نحو الموضوع المعين . وفى بحث ، وجد أن معامل الارتباط بين مقياس للاتجاه نحو عدم تلوث البيئة وبين التطوع فى أعمال مكافحة تلوث البيئة كان يعادل ٠٦ . ولكنه كان ٠٦٨ . بين كل من المقياس المحددة للاتجاه نحو جوانب محددة من تلوث البيئة والتطوع فى كل من هذه الأعمال المحددة . ويحتمل بالطبع أن تكون رغبة الفرد فى الظهور بمظهر الاتساق هى التى أسهمت فى ارتفاع درجة التنبؤ . وقد أثبتت الدراسات أيضا أن الاتجاه العام المؤيد للمحافظة على الطاقة يرتبط ارتباطا ضعيفا بما اذا كان الشخص يركب الأوتوبيس بدلا من السيارة الخاصة ، أو يقلل من استخدام الطاقة فى منزله أو يشترى سسيارة اقتصادية . الا أنه حين تؤخذ كل هذه الأنواع من السلوك مجتمعة ، فان الاتجاهات نحو استهلاك الطاقة سوف ترتبط ارتباطا قويا بهذه الطبقة من الأفعال (٧٣ ص ١٢٠) ويرى فئسباين وآجزين أن معظم الدراسات التى عرضها ويكرت قد استخدمت مقياس للاتجاهات العامة نحو موضوع للتنبؤ عن سلوك معين . ولذلك ، فانه لاختبار عادل للعلاقة بين الاتجاه والسلوك ، يتعين استخدام محكات سلوكية متعددة الأفعال، أى محكات تشمل أفعالا متعددة نحو الموضوع . وفى مثل هذه الحالات ، وجد أن معاملات الارتباط تراوحت من ٠٥٠ الى ٠٩٠ . وفى دراسة أخرى ،

قام زانا واولسون وفازيو (فى ٧٣ - ص ١٢٠) بدراسة نشرت عام ١٩٨٠ ، وتم فيها قياس اتجاهات الأفراد نحو الدين ، فوجد أن هذه الاتجاهات ارتبطت ارتباطاً ضعيفاً (من ٠.٠٩ الى ٠.٣٨) بتقارير الأفراد عن أنواع معينة من السلوك الدينى . مثل المواظبة على حضور الصلاة العامة أو أداء الصلاة فردياً . الا أن محكاً من استبيان شمل ٩٠ فعلاً يرتبط بالسلوك الدينى ، ارتبط بمقدار ٠.٥٤ مع اتجاهات الأفراد . والخلاصة . أن الاتجاهات نحو سلوك معين سوف تتنبأ عن هذا السلوك المعين . بينما تتنبأ الاتجاهات نحو الموضوعات عن التأييد العام لطبقة من السلوك نحو الموضوع (أى محكات سلوكية متعددة الجوانب) .

٢ - طبقاً لنظرية فشبائين وآجزيين ، فإن أقوى منبىء عن السلوك هو تعبير الشخص عن قصده القيام بهذا السلوك . وهو قصد ينشأ من الاتجاه نحو الفعل ، (والاتجاه بدوره هو نتيجة اعتقادات معينة) . ومن « المعايير الذاتية » المرتبطة به (أى درجة اهتمام الفرد بمدى تأييد جماعته المرجعية لسلوكه وحرصه على أرضائها . فإذا اختلفت وجهة تأثير هذين العاملين ، فإن قصده السلوك يتحدد طبقاً لما يعتبره الفرد الأهم منهما . وقد كان نموذج فشبائين وآجزيين أكثر نجاحاً من غيره من النماذج فى التنبؤ عن موضوعات مثل السلوك المرتبط بتنظيم الأسرة . (وجد فى عينة من تايوان ارتباط مرتفع بين ما يقرره الأفراد من رغبات من حيث عدد الأطفال الذين يرغبون فى انجابهم والسلوك الفعلى » ٢٥ ، ص ٥٣٢) . ونتائج التصويت على انشاء محطة الطاقة النووية وانقاص الوزن . وبالرغم من أن بعض التجارب أوضحت أن تعاطى الكحول والماريجوانا يمكن أن يتسبب مباشرة عن الاتجاهات وعن السلوك السابق وليس القصد السلوكى فقط ، الا أنه من الواضح أن اعتبار المقاصد السلوكية والمعايير الذاتية يسهم فى الاتساق بين السلوك والاتجاه . وقد وجد أيضاً أنه فى الانتخابات العامة فى بريطانيا عام ١٩٧٤ ، كان الاتجاه نحو التصويت لصالح مرشح معين أصدق من الاتجاه نحو المرشح فى التنبؤ ، فقد يصوت الناخب لصالح مرشح يعكس حزبه آراء الناخب بالرغم من أنه قد يكون متعاطفاً مع مرشح آخر .

وقد كشفت دراسات السلوك الانتخابى عن وجود ارتباط مرتفع بين هذا السلوك كما يقرره الشخص والقصد الانتخابى وبين مجموع معتقداته عن الخصائص الشخصية للمرشح وولاءاته ومواقفه من مختلف القضايا مضروبة فى تقييمه لهذه الخصائص المنسوبة ، وكذلك الاستجابات لمقياس تمايز سيمانتي (٢٥ ، ص ٥٣٢) ولكن تأثير

الاتجاهات كان في هذه الدراسات أقوى من تأثير المعايير . ولا راد
الخلاف قائما حول مفهوم المعيار الذاتي (أى الاعتقادات المعيارية
× الدافع الى الانصياع) ، وذلك من حيث طرق قياس مكوناته ومن
حيث الفصل بين هذه المكونات . ويرى البعض أن المعايير والاتجاهات
لا تنفصل في تأثيرها على السلوك ، ولكن تؤثر المعايير على السلوك من
خلال الاتجاهات .

٣ - لا يعنى ما سبق أن الاتجاهات العامة لا ترتبط بالسلوك .
فملا . وجد أن الاتجاهات العامة نحو اتجاهات العمال قد تنبأت عن
مسار الانتخابات بين عمال الانتاج لاتحاد عمال محلي (٤١) . وكلما
قلت الفترة الزمنية بين قياس الاتجاه والسلوك كلما زادت العلاقة
بينهما . كما تزيد هذه العلاقة حين يقاس الاتجاه والسلوك في ظروف
الالتزام المرتفع والوعي الموضوعى بالذات وبالتالي من بروز اتجاهه أى
يرى الشخص نفسه بوصفه موضوعا . كما يحدث حين يتم القياس في
وجود مرآة يفترض أنها تزيد من الانتباه الذاتى والدقة في وصف الحالات
الداخلية . فقد زاد وجود مرآة من فرص الاتساق بين الاتجاه نحو
توقيع العقاب وبين توقيعه فعلا . ويتفق مع ما سبق ما تشير
اليه البحوث من أن مقاييس الاتجاه المشحونة وجدانيا مثل مقياس التمايز
السيمانتى (انظر الفصل رقم ١٤) أحسن فى التنبؤ عن السلوك من
المقاييس المعرفية مثل مقاس ترستون .

٤ - تكون الاتجاهات المركزية وهى التى تتكون غالبا على أساس
الخبرة المباشرة بموضوع الاتجاه ، أقدر على التنبؤ عن السلوك من
الاتجاهات التى تتكون بعيدا عن هذه الخبرة . فمثلا ، يزداد احتمال
الاتساق بين اتجاه الطلاب نحو التطوع للمشاركة فى التجارب العلمية
وهذا السلوك اذا كان لهم خبرات سابقة بهذه التجارب . بل ان اتجاهها
يتكون من ملاحظة أشخاص لديهم خبرة مباشرة بالموضوع والتعاطف
معهم ، يمكن أن يزيد من الارتباط بين الاتجاه والسلوك لدى الأشخاص
الذين لم تتوفر لهم هذه الخبرة المباشرة . وتشمل الخبرة المباشرة متغيرات
الموقف ، ومن أهمها المعايير المرتبطة بالسلوك وبالأدوار والاعتقادات . حول
توقعات الجماعات المرجعية . ويفسر تأثير الخبرة المباشرة على أساس
اسهامها فى تكوين الثقة والتأكد والوضوح والبروز فى الذاكرة . كما
أن هذا التأثير يفسر ما كشفت عنه البحوث من أن الاتجاهات العامة نحو
الاجهاض تكون أقدر على التنبؤ عن السلوك المرتبط بالاجهاض لدى المرأة
عنه لدى الرجل .

٥ - يفترض أن للفروق الفردية والخصائص الشخصية دورها

المؤثر في العلاقة بين الاتجاه والسلوك . ومن ذلك ما افترضه شوارنر (١٨ ، ص ٣٧١) من ان الشخص الذى ترتفع لديه النزعة الى تحميل الذات المسؤولية يغلب أن يسلك على أساس مقاصده السلوكية (كما تقاس بالمعايير الذاتية) بقدر أكبر من أولئك الذين تنخفض لديهم هذه النزعة . كما وجد أن الأشخاص الذين يتسمون بالاتساق الوجداني - المعرفي . يكونون أكثر اتساقا في سلوكهم مع اتجاهاتهم نحو التطوع في التجارب السيكلوجية .

٦ - في دراسة العلاقة بين الاتجاه والسلوك الباطن ، قد يقاس الاتجاه باستخدام العمليات الفسيولوجية التي قد تعكس الاستجابات المعرفية والوجدانية الغامضة لموضوع الاتجاه الذي يكون الفرد عاجزا أو غير مستعد للتعبير عنه بدقة . وقد تستخدم الاستجابات الفسيولوجية الطبيعية للحصول على معلومات عن شدة ووجهة استجابة وجدانية (اتجاه) أو للحصول على دليل يرتبط بالعمليات المعرفية الكامنة وراء تغير الاتجاه . أو قد تستخدم الاستجابة الفسيولوجية المشروطة كلاسيكيا مثل النشاط الكهربائي الجلدى لقياس شدة ووجهة استجابة الاتجاه . ويستخدم غالبا منهج أو أكثر للتأكد من صدق المقاييس اللفظية أو التقارير الذاتية . وتكشف هذه الاستخدامات أحيانا عن فروق بين نتائج الأنواع المختلفة من المقاييس لا نعرف بعد أسبابها الحقيقية . ومن أمثلة التجارب في هذا المجال ما وجده كاسيوبو (في ١٨ ، ص ٣٧٥) من أن أحداث زيادة مؤقتة في سرعة نبضات القلب قد أدى الى تحسين فهم رسالة اقناعية وفي فهم تفاصيلها . وقد امتدت مثل هذه التجارب ، فشملت تأثير ارجاع الأثر عن طريق ملاصق الوجه وأنماط نشاط الموجة المخية ألفا ، وارجاع الأثر المزيف (عن سرعة نبضات القلب مثلا) وتأثير التعرض لمنبهات مثل الصور العارية والصور المزعجة ، الخ .

نموذج تريانديس :

٧ - ويقدم تريانديس (١٨ ، ص ٣٦٩) نموذجا يفترض فيه أنه يمكن التنبؤ عن السلوك في المستقبل من الجمع بين المقصد السلوكي (الذي يقوم على أساس الاتجاهات والمعايير) والعادات (وهي تشير الى السلوك في الماضي) مع مراعاة وزن الاستشارة السيكلوجية للشخص (وهي تزيد من احتمالات السلوك) ، وكذلك مراعاة الظروف الميسرة للسلوك في البيئة (أى ما اذا كانت الظروف ملائمة أم غير ملائمة لأداء الفعل) . وطبقا لنموذج تريانديس فانه كلما زادت ممارسة الشخص لسلوك في الماضي . كلما قلت أهمية المقاصد السلوكية في التنبؤ عن السلوك مستقبلا . وكلما زادت أهمية العادة . ويتفق مع هذا النموذج

ما وجده بعض الباحثين من أن تعاطى الكحول والمخدرات فى الماضى يفسر لدرجة دالة التباين فى معدل التعاطى فى الحاضر ، وهو سلوك لم تتدخل فيه المقاصد السلوكية . ومن ناحية أخرى ، تشير بعض التجارب الى صدق نموذج فشبائين وآجزيين . وهو النموذج الذى يفترض أن كل المتغيرات تؤثر فى السلوك فقط من خلال تأثيرها على المقاصد السلوكية ، ومنها تجربة استهدفت المقارنة بين النموذجين السابقين من حيث قدرتهما على التنبؤ عن الانتظام فى الذهاب الى أماكن العبادة . ومن الواضح أنه لا زالت هناك حاجة قوية لمواصلة اختبار هذين الفرضين .

٨ - يمكن أن يعزى نقص الاتساق بين الاتجاه والسلوك الى أسباب لا اتجاهية منها ما يلى ، (١) التنافر بين الاتجاهات . فالسلوك يرتبط غالبا بأكثر من اتجاه ، وقد يحب طالب مقررا دراسيا معينا ولكنه فى نفس الوقت يحب كرة القدم ، فلا ينتظم فى المحاضرة يوم مباراة كرة قدم هامة (٢) نقص الضبط الارادى للسلوك ، اذ لا يمكن أن يتنبأ الاتجاه عن السلوك اذا كان هذا الأخير خارج نطاق الإرادة . فمثلا . قد يريد الفرد التخلي عن الادمان ولكنه عاجز عن ذلك ، (٣) عدم توفر بدائل للسلوك . فمثلا ، قد يضطر الطالب الى الانخراط فى مقرر دراسى رغم كراهيته له لأن ذلك أمر مقرر ، (٤) المعايير التى تتحكم فى السلوك ، فقد نكره شخصا ولكننا نضطر الى التحدث معه بأدب ، (٥) أحداث غير متوقعة . فمثلا ، قد يحول مرض أو حادث دون حضور نشاط محبوب ، (٦) وجود فروق فردية فى درجة الاتساق بين الاتجاه والسلوك وفى درجة الاتساق بالنسبة للموضوعات المختلفة فمثلا ، وجد أن الأفراد الذين يتسمون بانخفاض فى مستوى الرقابة الذاتية يكون الاتساق بين اتجاههم وسلوكهم أكبر مما هو لدى من يرتفع لديهم مستوى هذا المركب الشخصى ، اذ أنهم يكتفون سلوكهم طبقا لمقتضيات الموقف أكثر مما يكتفونه طبقا لاتجاهاتهم وقيمهم .

طرق تغيير الاتجاهات

عرضنا من خلال مناقشتنا لنظريات واستراتيجيات تغيير الاتجاهات للعديد من أساليب تغيير الاتجاهات وصلتها بتعديل أو تغيير السلوك . ويمكن أن نصنف طرق تغيير الاتجاهات الى ثلاث فئات رئيسية هى : (١) التعريف بموضوع الاتجاه ، (٢) الخبرة المباشرة بموضوع الاتجاه ، (٣) قرار الجماعة . ويمكن أن ندرج تحت هذه الفئات الثلاث مختلف أساليب الاتصال الجمعى من محاضرات وندوات وبرامج تعليمية وتنقيفية وتنموية ، وقد تستعين بالاذاعة والتلفزيون والسينما والصحافة والمنشآت . . كما يمكن أن ندرج تحتها مختلف الطرق التى تركز حول

الشخصية الفردية . وكذلك الخبرات المباشرة التي تتاح للأفراد ، أو التي قد تفرض عليهم فرضاً مثل زيارة المتاحف والبلاد الأخرى ، والقنص والممارسة وتطبيق القانون ، وأخيراً مختلف صور تأثير الجماعة ، ولعل أهمها الأسلوب المعروف بقرار الجماعة . ومن الواضح أن هناك تداخلاً كبيراً بين هذه الطرق . فكل من الزيارة وقرار الجماعة يتضمن تعريفاً بالموضوع رغم أن كلا منهما يتضمن بعداً جديداً هو الخبرة المباشرة في أسلوب الزيارة والتأثير الجماعي في أسلوب قرار الجماعة . كما أن الطرق المختلفة تتفاوت في درجة ما تقدمه من خبرة مباشرة بالموضوع . وهو ما يتضح مثلاً في الفروق بين محاضرة وعرض فيلم وزيارة كلها حول نفس الموضوع .

ومن المناسب قبل أن نناقش بالتفصيل مختلف طرق تغيير الاتجاهات الإشارة إلى « برنامج جامعة ييل في بحوث الاتصال » ، وهو لا يشكل نظرية ولكنه يحاول الإجابة عن سؤال أساسي هو : من يقول ؟ ولماذا يقول ؟ وعن أي طريق ؟ وبأي أسلوب ؟ وبأي تأثير (٩٠) . إذ يلخص هذا السؤال أهم الموضوعات التي شملتها البحوث في هذا الميدان ، والتي سنتناولها بالمناقشة في الفقرات التالية :

التعريف بموضوع الاتجاه في إطار الاتصال :

من الواضح أن تكوين اتجاه نحو موضوع يتطلب أول ما يتطلب معرفة بهذا الموضوع ، كما أن تغيير هذا الاتجاه يغلب أن يرتبط بتغيير كمي أو نوعي في هذه المعرفة . وقد تكون هذه الطريقة أكثر طرق تغيير الاتجاهات انتشاراً وأوسعها استخداماً . فهي الطريقة التي استخدمها ويستخدمها المعلمون والمصلحون وأصحاب الرسالات ، وكل من يتفاعل مع آخر عن طريق الاتصال لمحاولة الإقناع (الاتصال الإقناعي) ، وهي الطريقة التي يغلب أن تلجأ إليها الدعاية والعلاقات العامة . وتستعين في ذلك بمختلف أساليب الاتصال الجمعي . وأي محاولة للإقناع وتغيير الاتجاه أو التأثير في الغير يجب أن تعتمد بالضرورة على الاتصال . ألا أننا نعلم جميعاً أن مجرد المعرفة بالموضوع لا يعني اكتساب الاتجاه نحوه في الوجهة المطلوبة ، فقد نعرف مضار التدخين ولا نقلع عنه ، وقد يتحدث شخص في حماس حديث العالم عن أيديولوجية معينة دون أن يعني ذلك بالضرورة أنه يؤمن بها إيماناً أصيلاً . وقد كشف المؤلف (*) في بحث له في إحدى قرى محافظة

(*) الفصل التاسع والعشرون في : قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية ، المجلد الأول ، دار القومية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٥ .

اشنوفية ، أن ٥٧٪ من أفراد البحث من الفلاحين كانوا قد سمعوا عن التلقيح الصناعي للحيوان ، وأن ٩٣٪ من هؤلاء عبروا عن تفهمهم وعين بأيديهم له ، إلا أنه لم يقبل في القرية على تلقيح بهائمهم صناعياً أكثر من فرد واحد وقت إجراء البحث . وكذلك ، قد يحفظ التلميذ عن ظهور قلوب قائمة الأمراض التي قد يصاب بها عن طريق المياه . ومع ذلك لا يمنع ذلك من الاستحمام في الترعة رغم علمه بأن ذلك قد يؤدي إلى إصابته بالبلهارسيا مثلاً .

مصدر الاتصال : communicator . وتتناول البحوث خصائص هذا المصدر ودوره أو مكانته في المجتمع ، فتنسب مثلاً عبارات معينة إلى مصادر تتفاوت في خصائصها ومكانتها وسمعتها ، وذلك بقصد تحديد التأثير النسبي لكل منها . والمصدر قد يكون خطيباً أو كاتباً أو رساماً أو مثلاً ، أو طبيباً يظهر في إعلان عن معجون أسنان . الخ . وقد كشفت البحوث عن أن مصدر الاتصال المحبوب والمألوف للجمهور والذي لا يختلف في مظهره عن الجمهور ، يكون أكثر نجاحاً في أحداث تغيير في الاتجاه من المصدر المكروه وغير المألوف وغير الشبيه بالجمهور . ولكن وجد أيضاً أن الشخص غير الشبيه بالجمهور قد يكون أكثر تأثيراً فيما يتعلق بالحقائق الموضوعية . بينما يكون الشخص الشبيه بالجمهور أكثر تأثيراً فيما يتعلق بالاتجاهات . وتكشف البحوث أيضاً عن أن المصادر ذات الجاذبية البدنية الأعلى والملبس الأنيق ، كانت أكثر اقناعاً من المصادر الأقل جاذبية . ولكن تأثير هذه الجاذبية لا يمتد إلى أكثر من أمور سطحية مثل العطور والمساحيق والمشروبات . وكذلك وجد أن الأشخاص من ذوى المكانة المرتفعة يغب أن يستخدموا صورا من الكلام « أقوى » وأقل تردداً وأكثر طلاقة وأسرع في المعدل . وهو ما تنتج عنه أحكام أعلى بالثقة في مصدر الرسالة والاتفاق معها من جانب المتلقين لها حتى في حالة ثبات مصدر ومضمون الرسالة . وكذلك . وجد أن تركيز النظر للجمهور من جانب المتحدث ، واسلوبه العاطفي ، ووضوح التخصص في موضوع الرسالة ، والمدي المستخدم من المفردات ، كلها من العوامل التي تزيد في مقدار الثقة في صاحب الرسالة وفي مضمونها . على أن من أهم خصائص مصدر الاتصال التي لقيت عناية من الباحثين ، مصداقية المصدر credibility . وهي تتطلب أن يكون المصدر من ذوى الخبرة (المعرفية) وأن يكون موضع ثقة . فالناس يقبلون على شراء معجون أسنان يوصى باستخدامه في إعلان طبيب متخصص معروف في طب الأسنان ، وخاصة إذا كان يدرك على أنه متحرر من قصص خداع الجمهور ومن الغرض الشخصي . وتفسر إيجلي وزملاؤها تأثير مصداقية

مصدر الاتصال في ضوء نظرية التنسيب ، ذلك أن الجمهور يكون توقعات من الموقع المحتمل أن يتخذ المصدر على أساس ادراكهم لقيمه وللضغوط الموقفية . فاذا دافع المصدر عن الموقع المتوقع ، فإن الجمهور سوف ينظر اليه على أنه منجيز (أى تنقصه المصدقية) ، وسوف يكون تغيير الاتجاه قليلا ، أما اذا دافع المصدر عن موقع غير متوقع ، فإن الجمهور سوف ينظر اليه على أنه أهل مصداقية ، وينتج تغييرا أكبر في الاتجاه . ويعنى ذلك أن المصدقية ليست خاصية استاتيكية ، بل هي سمة دينامية مدركة . تتضمن تفاعلا بين خصائص المصدر وتوقعات الجمهور . ومن الغريب أنه وجد في بعض التجارب (٧٣ ، ص ١١٤) أن المصدر الذي تقل مصداقيته يتزايد تأثيره في تعديل الاتجاه بعد مدة . بينما يقل تأثير المصدر المرتفع المصدقية بعد زمن نتيجة نسيان المادة . وقد أسميت هذه الظاهرة « تأثير النائم » ، Sleeper effect ، أى أن تعديل الاتجاه يزداد حين « ينام الفرد على الرسالة » . ويفسر ذلك على أساس أن الفرد في البداية يسقط الرسالة لأنها صادرة من مصدر منخفض المصدقية ، ولكنه بعد فترة ينسى المصدر ولا يربط بينه وبين الرسالة . الا أن دراسات أخرى فشلت في اثبات مثل هذا التأثير ، بينما أوضحت بحوث أخرى شروطا محددة لظهوره .

طبيعة التأثير الشخصي : يقع من يهمهم التأثير في الرأي العام ودراسته في الخطأ الشائع الذي يؤدي الى تقليلهم من أهمية التأثير الشخصي . وفي هذا المجال ، نذكر القاري بمناقشتنا السابقة (الفصل الثامن) في أسس القوة الاجتماعية (الثواب ، القهر ، الخبرة ، المرجع ، الشرعية والمعلومات) وفي الفروق الدقيقة بين معاني مصطلحات: التأثير والقوة والمكانة . وقد كشفت نتائج بعض البحوث في أمريكا أن نسب المشتركين في مناقشات في موضوعات انتخابية ايجابية أو سلبيات قد تزيد عن نسب من يستمعون الى الاذاعة أو يقرأون الجرائد عن هذه الموضوعات . (٨٥ ، ص ٤٤) . كما كشفت البحوث أيضا عن وجود من يسمون عادة « قادة الرأي » opinion leaders ، أى أولئك الأشخاص الذين يكون لهم تأثير شخصي على من حولهم من الناس بصورة مضطردة تقريبا ، وبالنسبة لموضوع واحد على الأقل (مثل الأمور العامة وشراء السلع ، الخ) أى أن قادة الرأي هم الناس الذين يتجه اليهم معارفهم وأصدقاؤهم في طلب النصيح والرأي . وفي البلاد التي يقل فيها نسبيا انتشار وسائل الاتصال الجمعي ، يتم نقل الأفكار غالبا عن طريق الاتصال الشخصي ، فقد لاتصل القرية أكثر من صحيفة يومية واحدة . وبذلك تزيد أهمية الدور الذي يلعبه قادة الرأي مثل المدرس

أو موزع البريد أو الشخص الذي ينتقل باستمرار بين المدينة والقرية ، كما تزيد أهمية تجمعات الناس أمام دكان به جهاز راديو أو تليفزيون أو في دوار القرية ، ٠٠٠ الخ .

وقد وجد في الولايات المتحدة الأمريكية أن عملية الاتصال تتم على خطوتين : الأولى عن طريق وسائل الاتصال الجمعي مثل الصحافة والإذاعة ، وهذه تقدم رصيذاً ضخماً من الأفكار والتقويم ، يتناولها قادة الرأي كل في ميدان تخصصه بالانتقاء والتمحيص والتحويل ، ثم يتولون نقلها إلى غيرهم وهذه هي الخطوة الثانية (٨٨٥ ، ص ٤٠٤) . ومن الضروري في تحليلنا لعملية النقل إلى الجماعة ، أن نميز بين دورين : دور ، مبتكر الفكرة « originator » ودور « ناقل الفكرة » transmitter وكل من الدورين يتميز عن الدور « المؤثر الفعال » influential وكذلك « حارس البوابة » gate keeper . وهو اصطلاح أطلقه ليفين على الفرد الذي يربط الجماعة بالعالم الخارجي المحيط بها مثل ربات البيوت في التجربة التي قام بها لتغيير اتجاهات الأمريكيين نحو أنواع معينة من اللحوم . وتعني « حراسة البوابة » التحكم في موقع على شبكة الاتصال (سواء في مجال شراء البضائع ، أو نقل الأخبار ، أو الحكم على الأشخاص) يعطى شأغله قوة تقرير ما ينقل خلال هذه الشبكة من العالم الخارجي إلى الجماعة .

ويتميز التأثير الشخصي لقادة الرأي بخاصيتين هامتين . أولهما ، أنه غير رسمي ، أي أنه لا يعتمد على المكانة والسلطة ، وثانيهما ، أنه شخصي ، ذلك مجاله وموضوعه في التأثير . وتعني الخاصية الأولى أن التأثير الشخصي لا تنظمه قواعد أو تقاليد أو سلطة . فهو لا يتوقف على مكانة أو وظيفة الشخص . فالموظف الحكومي ورجل الدين والعمدة ؛ لكل مكانته المستمدة من وظيفته بصرف النظر عن سماته الشخصية . أما التأثير الشخصي ، فهو مرتبط بسمات الشخص ، أي أنه يقوم على الاجتماع الحر التلقائي من جانب أولئك الذين يتصلون به على أنه « يعرف ما يتحدث عنه » . فالرأي ينتقل خلال شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية وغير المنظمة . وقد يتعارض الرأي الشعبي . أي الرأي الذي ينادى به قادة الرأي « والرأي الرسمي الذي يعبر عنه القادة الرسميون وقادة المجتمع . وقد نجد أو لانجد اتفاقاً بين المكانة الرسمية في سلم الوظائف أو في البناء البيروقراطي ، أو في المنظمة السياسية أو الاقتصادية . وبين التأثير الشخصي في موضوع معين .

وقادة الرأي متخصصون ، فالعمال يغلب أن يتقبلوا رأي قادتهم

فيما يتصل بظروف عملهم ، بينما لا يتقبلون رأيهم فيما يتصل بأمر من الأمور الترفيحية مثلا . ومن ثم فانه من الممكن تحديد قادة للرأى فيما يتصل بالشراء يلجأ الناس اليهم فى طلب النصح عند شراء سلع معينة : وقادة للرأى يطلبون منهم النصح فى اختيار ما يشاهدونه من أفلام . وقد أسفرت البحوث فى أميركا عن أن قائد الرأى يزيد اهتمامه عادة عن حوله ، بالأمور العامة . فهو يحرص على الادلاء بصوته فى الانتخابات ، وهو أكثر حرصا على مواصلة النشاط فى الهيئات التى ينتمى اليها ، الخ . . وهو يقرأ الجرائد ويستمع الى الاذاعة أكثر من غيره ، وهو يقرأ الأخبار أو يستمع اليها أكثر مما هو الأمر بالنسبة للمواد الأخرى . وقائد الرأى أكثر اتصالا بغيره ، وأكثر نشاطا فى نشر أفكاره عن طريق المناقشات الا أنه لا يسعى الى ذلك ، بل يسعى الناس اليه غالبا .

وربما كان أسهل طريق لتمييز قادة الرأى ، هو مقابلة الناس وسؤالهم عن يتجهون اليهم فى طلب النصح فيما يتصل بالمشكلات العامة والخاصة . فاذا تيسر مقابلة كل الناس فى مجتمع معين ، فان قادة الرأى هم أولئك الذين يذكر الناس أسماءهم كمصادر للنصح أكثر من غيرهم . الا ان مقابلة كل الناس فى بلد أمر متعذر فى غالب الأحوال . وعادة تختار عينة تجرى مقابلة مع أفرادها . ولكن يقل الاحتمال فى أى عينة مختارة أن يذكر أى فرد بقدر يكفى لاعتباره من قادة الرأى ، نظرا لأن لكل قطاع فى المجتمع قاداته . فاذا لم تسفر مقابلة العينة عن تمييز قادة الرأى ، فقد تشير الى المواضع التى يمكن ان نخدم فيها فى البناء الاجتماعى . فقد تتيح بعض المهن مثلا لأفرادها الحصول على المعلومات ، وفى نفس الوقت الاتصال وجها لوجه بأكثر عدد من الناس مثل موزعى البريد ، والحلاقين ، ومثل عامل التليفون فى القرية . وقد تستخدم الأسئلة الاسقاطية اللفظية فيسال الأفراد أولا عن يلجأ اليه الناس عامة فى طلب النصح ، ثم يطلب اليهم بعد ذلك ذكر من يطلبون هم النصح منهم .

ومن الأمور التى أسفرت عنها الدراسات السوسولوجية للضبط الاجتماعى فى المجتمع الطبقي ، أو فى المؤسسات القائمة على النظام المتدرج أن الاتصال الموجه من القمة الى أسفل سوف يكون له أكبر الأثر اذا تم عن طريق القادة غير الرسميين للجماعات غير الرسمية التى قد تقوم على أى مستوى من مستويات البناء . وقد أشار شيلز (٨٨) فى مقال له الى عدد من الدراسات تشير كلها الى أن قادة الجماعات الطبيعية يجب أن يكونوا هم حلقة الاتصال بين زملائهم وبين من

يتغلون المراكز العليا التي يصدر عنها القرار ، أو الفكرة ، أو الرأي إذا أريد لكل من القرار ، أو الفكرة ، أو الرأي أن يكون له أثر أو مفعول . ويتبع ذلك أن المسئولين عن التوعية القومية وتنمية المجتمع يجب أن يهتموا بإعداد القادة المحليين وتدريبهم على العمل مع الجماعات الأولية ، لا مع الأفراد فقط . في القرى وفي المدن ، وأن يكون هؤلاء القادة ممن لا تبعد الشقة بينهم وبين أفراد الجماعات من حيث القيم والسلوك . وغنى عن القول ، أن درجة تأثير الشخص بمصدر الاتصال تتوقف على الطريقة التي يدرك بها . فإذا أدرك الفلاح مثلا المرشد الزراعي على أنه عالم يحدثه في حقائق علمية بعيدة عن أمور الزراعة العملية ، وإذا أدركه على أنه يعمل كي يرضى رؤسائه لا لكي يساعده ، فإن الاحتمال يقل في أن يتبنى الفلاح اكتشافا علميا حديثا غامضا مثل التلقيح الصناعي الحيوان ، إلا إذا عملت كل القوى في المجال الذي يؤدي إلى التبنّي .

وفي ضوء ما سبق أيضا يمكن أن نفسر نتائج بعض البحوث التي أجريت . فمثلا ، وجد أنه كلما زاد الطابع الشخصي للاتصال كلما زاد تأثيره في تعديل الرأي . فإذا تساوت الظروف ، كانت المحادثة الشخصية أكبر أثرا من الحديث الإذاعي ، وكان هذا الأخير أقوى أثرا من المادة الصحفية . وترجع قوة تأثير الاتصال الشخصي إلى أنه اتصال عرضي غير مقصود ، وإلى أنه أكثر مرونة في التغلب على التأثير المضاد ، كما أنه يكافئ الفرد على انصياعه ويشعره بالثقة في مصدر الاتصال . وقد يكون الراديو أقوى تأثيرا من الصحيفة ، لأنه يتسم بقدر أكبر من الطابع الشخصي . فالمديع يتحدث إليك والمستمع قد يستطيع أن يحس بشخصية المديع أكثر مما يحس بشخصية الكاتب . والصحيفة أو المجلة المتخصصة أقوى تأثيرا لأنها تكتب لفئة محدودة من الناس وليس لكل الناس . والركن الإذاعي قد يكون أقوى تأثيرا لنفس السبب ، من برنامج عام .

٢ - الجمهور : ناقشنا في الفصل الخامس تعريف « الجمهور » . وتتناول البحوث في هذا المجال : كم من الناس يستمعون أو يشاهدون أو يقرأون رسالة معينة ، أو يتناقشون في جماعة . ويرتبط بهذه البحوث موضوعان هامان .

(١) التعرض لتأثير وسائل الاتصال exposure . فالناس لا يتعرضون لمنبهات الاتصال أو الدعاية ، أو لا يتنبهون لها بسهولة أو بقدر كاف ، أو بصورة جزافية عشوائية ، وذلك لعدة أسباب منها عوامل سياسية كنظام الحكم السائد في الدولة ، أو اقتصادية مثل عدم

امتلاك الناس لأجهزة الراديو أو التليفزيون ، أو لأسباب أخرى مثل الأمية التي تحول دون القراءة ، أو عدم توفر الوقت الكافي للاستماع ، أو نتيجة لنقص الانتباه أو الفهم أو الذاكرة - وتوضح البحوث أن فهم مضمون الرسالة ييسر الاقتناع بها - ولكن وجد أن بعض المتغيرات فقط هي التي يكون لها التأثير الكافي على فهم الرسالة إلى الحد الذي يمكن أن تؤثر به في الاتجاهات . ومن هذه المتغيرات بعض أشكال تشتت الانتباه وأداة الاتصال وقد فشلت البحوث في تأكيد ما يزعمه البعض من أن الاناث أكثر قابلية للتأثر بالاتصال الإقناعي .

(ب) تأثير اتجاهات الفرد على معنى الرسالة predisposition
فقد تحرفها ، أو تعدل من معناها - وهذه حقيقة أوضحتها دراسات علم النفس الاجتماعي . فمثلا ، قد تعني نفس الرسالة دعوة للتعصب أو ضد التعصب ، أو قد تبدو مقطوعة الصلة بهذا الموضوع ، وذلك حسب اتجاهات الشخص المستمع أو المشاهد . كما أن اتجاهات الناس نحو أداة الاتصال نفسها متغير هام . فقد يثق الناس في الإذاعة أكثر مما ينتقون في الصحافة مثلا أو العكس . والواقع أن مصدر الاتصال سواء كان محررا في جريدة أو منتجا يحاول أن يقدم للناس ما يرضيهم وما يرغبون فيه . وبقدر معرفته بذلك ، بقدر ما يتأثر الاتصال بالرأي العام . وكثيرا ما تجرى البحوث لدراسة الرأي العام . وذلك بقصد توجيه الاتصال بما يرضيه ، إلا أنه تحدث أيضا في نفس الوقت عملية ضمنية . فكل من مصدر الرسالة والناس ينظرون غالبا إلى الموضوعات بنفس المنظار ، والناس ينتقون ما يرضيهم ، والمصدر يقدم ما يظن أنه يرضى الناس .

ويؤثر الجمهور بوصفه جم ساعه مرجعية في رجل الدعاية أو العلاقات العامة . وقد أسفرت نتائج بحث عن تأييد الافتراض القائل بأنه إذا كان الجمهور المستمع لا يؤيد وجهة النظر التي يعبر عنها المتكلم ، فإن هذا الأخير يسهل عليه أن يسي الكثير مما كان يفترض أن يعبر عنه ، بعكس ما إذا كان من المتوقع تأييد الجمهور للمادة المعبر عنها . (الفصل ١٧ في ٩٥) . ولعل ذلك يفسر لنا ما نلاحظه كثيرا من أن رجال الدعاية والعلاقات العامة يركزون كل جهودهم على الجمهور المتقبل أصلا لموضوع الدعاية ، وينفرون من توجيه جهودهم نحو من يتوقعون منهم عدم الترحيب . ونحن نلاحظ أن الجمهور الذي يتعرض لمادة الاتصال يغلب أن يكون هو الجمهور المقتنع أصلا بالفكرة ، أو هو الجمهور الذي يقبل أصلا على شراء السلعة المعلن عنها . فالمستمعون لرجل الدين هم غالبا المتدينون ، ولسياسى هم غالبا أنصاره ، واجتماعات

مجالس الآباء والمعلمين يحضرها غالبا آباء التلاميذ المجددين . والاعلان عن سيارة يغلب أن يقرأه من اشتروا حديثا هذه السيارة . وتفسير ذلك أن الناس يبحثون عما يقنعهم بحسن تصرفهم .

وقد درج بعض الباحثين بتأثير الثورة المعرفية في علم النفس الاجتماعي المعاصر على سؤال متلقى الرسالة أن يسجل الأفكار التي خطرت له خلال تلقيها أو بعدها ، اعتقادا منهم بأن هذه الاستجابات المعرفية تؤثر في مدى الاقتناع بالرسالة . فإذا كانت هذه الأفكار مضادة ، قلت فرصة تغيير الرأي أو الاتجاه ، بينما اذا كانت الأفكار المستثارة مؤيدة ، فإن فرصة تغير الاتجاه سوف تزداد . ويوضح هذا المنهج أن الاستجابة للرسالة هي عملية نشطة تتضمن كلا من المعلومات المعاصرة والمختزنة ، الا أنه فيما عدا دوره في بحوث تشتت الانتباه ، فإن قيمته محدودة بوصفه مصدرا لفهم أسباب تقبل أو عدم تقبل رسالة معينة . وتكشف البحوث عن أن المعلومات التي يصل اليها الناس بأنفسهم عامل أكثر أهمية في تحديد وجهة ومقدار الاقتناع من المعلومات التي يقدمها الآخرون . أى يزداد احتمال تعديل الاتجاه بصورة أكثر ايجابية اذا حصل الناس بأنفسهم على معلومات مؤيدة لوجهة نظر في قضية ما ، وأن تزداد معارضتهم اذا حصلوا بأنفسهم على معلومات جديدة معارضة . وفي مثل هذه الجارب ، يطلب عادة من الأفراد من خلال « لعب الأدوار » أن يقيموا بأنفسهم الحجج المؤيدة لوجهة نظر معينة في الموضوع . وقد لوحظ أن تزويد الفرد بآراء أو كلمات متحيزة لا يؤثر في اتجاهه بعكس ما اذا كان هو نفسه الذي حصل على هذه المعلومات . وكذلك وجد أن مجرد سؤال الفرد التفكير في موضوع الاتجاه يمكن أن يكون سببا في التطرف . كما وجد أن الاستقطاب يكون ممكنا مع تزايد التفكير في موضوع الاتجاه اذا كان لدى الفرد بنية مسبقة من المعلومات عن القضية ، ومن أمثلة ذلك معلومات الرجل المسبقة عن لعبة كرة القدم أو معلومات المرأة المسبقة عن « الموضة » .

بحوث التغيير الذي يأخذ في اعتباره الدوافع والمتغيرات الشخصية في الاتصال مهما اختلفت طريقة تغيير الاتجاه ، فإن هذا التغيير في نهاية الأمر يتم داخل الفرد ، ولذلك فإنه لاغنى لنا عن فهم العمليات السيكولوجية المتضمنة في تغيير الاتجاه . ونظرا لأن الاتجاهات توفر أساسا لاقامة علاقات اجتماعية ، فإنه اذا كان الجمهور المتلقى مهتما بدعم هذه العلاقة مع مصدر الاتصال ، فإن ما يصدر عنه من رسائل سوف يقيم في ضوء ما اذا كان تقبلها يدعم هذه العلاقة . ومن الدراسات الهامة في هذا المجال دراسة « الشخصية السلطوية » التي قام بها

آدورنو وفرنكل - برنشفيك ، وليفنسون وسانفورد (١) في العلاقة بين بناء الشخصية واتجاهات التعصب . ويتلخص الفرض الرئيسى في هذه الدراسات في أن الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للفرد تشكل غالبا نمطا عريضا متماسكا يعبر عن نزعات عميقة الجذور فى الشخصية . ولا يعنى ذلك أن الباحثين يعتبرون الشخصية شيئا موروثا أو غير قابل للتغيير . بل انهم على العكس من ذلك يعتبرون أن الشخصية تنشأ تحت تأثير البيئة الاجتماعية ولا يمكن عزلها عنها . وهم يؤكدون أهمية العوامل الاجتماعية والتنظيم الكلى للمجتمع . وذلك رغم أنهم يدينون باطار التحليل النفسى الذى يكاد ينظر الى الظروف الاجتماعية بوصفها مجرد قشرة لا تتصل بجوهر الشخصية . ويسعى الباحثون الى الكشف عن الارتباطات بين الأيدولوجية والعوامل الاجتماعية ويعتبرون الشخصية وسيطا يتحقق خلاله تأثير العوامل الاجتماعية على الأيدولوجية . وعلى ذلك . فانه لا يوجد تعارض بين طرق تغيير الاتجاهات الموجهة نحو الشخصية وتلك الموجهة نحو الجماعة أو المجتمع .

وقد وجد الباحثون أن الأفراد الذين يحصلون على درجات مرتفعة فى مقاييس التعصب العنصرى ، يغلب أن يتميزوا بسمات مثل الخضوع التسلى ، والانصياع للعرف ، والتفكير النمطى الجامد ، ونقص الاستبصار ، والاهتمام الزائد بالقوة ، والتوحد الزائد مع الجماعة الداخلية ، والعداوة المكبوتة ، وإزاحة العدوان على الجماعات الخارجية . واسقاط النوازع غير المقبولة على الآخرين . الخ . وفى لغة التحليل النفسى ، فإن الديناميات السابقة تشير الى ضعف الأنا ، والاستخدام المتزايد لميكانيزمات الدفاع عن الأنا ، وفشل استدخال الأنا الأعلى ، وعجز الأنا عن مواجهة نوازع الهو . وفى اللغة الاكلينيكية . نشير كل هذه الخصائص الى نزعات باثولوجية فى الشخصية . ورغم أن البحث لم يؤكد تأكيداً كاملاً العلاقة بين التسليطية والتشخيص السيكيوباثولوجى التقليدى (وذلك نظرا لأنه فى البيئة المؤيدة يستطيع الفرد عادة الاحتفاظ بتوافق سطحي) . الا أن هذه الخصائص ليست بالقطع خصائص سوية .

ويرى آدورنو وزملاؤه أنه اذا كان من غير المحتمل أن تتغير شخصية التسلى ، فان هناك من الأسباب ما يدعو الى الاعتقاد بأنه من الممكن ضبط سلوكه . وهنا مكمن الخطر . فاذا كان من السهل أن يتأثر التسلى بالدعاية الفاشية . فانه من الضرورى لمنع نزعاته من التعبير عنها فى صورة فعل ، أن يستثار فيه الخوف من القانون ومن استنكار العديد من الناس ، لأنه من غير المجدى مخاطبة ضميره أو عواطفه

الانسانية . وبالرغم من أن ذلك أمر مؤسف من وجهة النظر الديمقراطية إلا أنه قد يكون السبيل الوحيد الفعال في نظر الباحثين ، بشرط ألا يزيد من احتمال تقوية الامكانيات المعادية للديموقراطية في اتجاهات الفرد التسلطى . وقد استعان واجمان (فى ٤٦) بهذه الفروض لتغيير اتجاهات أربع مجموعات من الطلبة نحو السود ، طبق على كل منها مقياس "I" قبل وبعد ادخال المتغير المستقل ، وقد كان فى المجموعة الأولى كتيب يشتمل على معلومات عن طبيعة التعصب والعلاقات بين الجماعات الفرعية ، الخ . . (اعادة البناء المعرفى cognitive restructuring) واستخدم فى المجموعة الثانية الايحاء التسلطى authoritarian suggestion الداعى الى عدم التمييز العنصرى . والمنسوب الى عدد من كبار رجال الأعمال ومن القادة العسكريين ، وفى المجموعة الثالثة كان الايحاء التسلطى يدعو الى التمييز العنصرى ، أما المجموعة الرابعة فقد استخدمت بوصفها مجموعة ضابطة .

وتكشف النتائج عن أن الأفراد غير التسلطيين يستجيبون الى أسلوب اعادة البناء المعرفى فى الواجهة التى تدعو اليها المعلومات المقدمة بقدر أكبر مما يستجيب به الأفراد التسلطيون ، كما أن الأفراد التسلطيين يستجيبون للايحاء التسلطى المناهض للتمييز العنصرى بقدر أكبر مما يستجيب به غير التسلطيين ، وكذلك ، فإن التسلطيين يستجيبون بقدر أكبر مما يستجيب به غير التسلطيين للايحاء التسلطى الذى يدعو الى التمييز العنصرى . وقد ناقشنا فى مناسبة سابقة اختلاف الطريقة لتغيير الاتجاه باختلاف الوظيفة التى يحققها سواء كانت أداة أم معرفة أم دفاعاً عن الأنا . وقد أسفرت البحوث عن أن استجابة الفرد لمادة اتصالية تتأثر بمستوى قلقه وبالأسلوب الذى يواجه به القلق ، وبدرجة اهتمامه بمضمون الاتصال . وكذلك فإن الأفراد الذين تزداد لديهم دفاعية الأنا ، يقل تأثيرهم بالمادة التى توضح الصلة بين ميكانيزمات الأنا الدفاعية واتجاه التعصب ضد السود مثلاً ، بينما يستند تأثير من يصل مستوى الدفاعات لديهم الى حد متوسط بمثل هذه المادة . أما من لا يلجأون الى هذه الدفاعات ، فانهم بالتالى ، لا يتأثرون بمثل هذه المادة التفسيرية .

وقد كان البعض يظن أن القابلية للتأثر بالاتصال قد تكون هى نفسها سمة شخصية . أى أنه يمكن اقناع بعض الناس ، بينما يصعب اقناع البعض الآخر بصرف النظر عن الموضوع . إلا أن التجارب السابقة تكشف عن نتيجة مؤداها أن بعض الناس يسهل التأثير فيهم فى مواقف معينة دون الأخرى . فلن نجد شخصاً يقاوم كل محاولة

للتأثير عليه ، كما أننا لن نجد شخصا يتأثر بكل محاولة ، ولذلك ، فانه يصعب التسليم بصحة الزعم القائم بوجود قابلية عامة للتأثر بالاتصال ، وانه من الأصح القول بأن الناس الذين يتسمون بسمات شخصية معينة ، مثل نقص الثقة بالذات أو العدوانية أو الذكاء .. الخ ، يغب أن يسهل التأثير عليهم بأنواع معينة من الاتصال (٥٦) .

مثل هذه الدراسات تنبه الداعية الى ضرورة مراعاة الفروق الفردية في خطط تغيير الاتجاه ، وأن يتجنب على الأقل النظر الى جمهوره كما لو كان كتلة متجانسة من البشر .

ومن ناحية أخرى ، فانه لا يجب أن تتصور أن عملية الاتصال تؤثر تأثيرا مباشرا على الأفراد كالأفراد ، وهو ما يتضمنه تعريف بلومر للجمهور . وقد بدأ الباحثون يضيفون بهذا التعريف ، فهم يسلون أن الفرد في الجمهور يستجيب لا بوصفه شخصية منعزلة ، ولكن أيضا بوصفه عضوا في الجماعات المختلفة التي ينتمي اليها والتي يتصل بها . وإذا كان الاعلان الموجه الى الجمهور يخاطب الفرد المجهول ، الا أن الفرد عضو في شبكة من الجماعات الأولية والثانوية مثل عائلته وأصدقائه وزملائه في المهنة ، الخ .. وهي كلها جماعات لها تأثيرها في آرائه وفي اتجاهاته ، ومن ثم فهي تؤثر في درجة ونوع تأثيره بوسائل الاتصال من حيث طريقة تفسيره أو استجابته لتأثير معين ، وتعديله لسلوكه طبقا لمحتوى الاتصال . فنحن نناقش ما نقرأ في الجرائد أو ما نسمع في الاذاعة أو ما نشاهد في السينما ، مع أعضاء الجماعات التي ننتمي اليها . بل أننا نستفسر من أعضاء الجماعة عما يحسن مشاهدته من أفلام أو عما يحسن أن نشتره من كتب ومجلات . وحتى اذا لم تناقش الفكرة في الجماعة ، فاننا نحكم عليها - وأحيانا دون وعي منا - في ضوء المعايير الجماعية التي نتقبلها وننصاع لها بحكم عضويتنا في الجماعة . ولذلك ، فإن البناء الجماعي للمجتمع هو أهم ما يتعين على المسئول عن توجيه عمليات الاتصال والتأثير معرفته .

وفي ضوء ما سبق ، لايجوز اختيار أفراد بحوث الاتصال على أساس المتغيرات الديموجرافية وحدها مثل السن والجنس والمستوى الاقتصادي والاجتماعي ، كما أنه لايجوز الاقتصار في بحوث الاتصال على الموضوع أو المحتوى وحده ، اذ أن الموضوع أو الاهتمام الشخصي ليس أكثر من عنصر في العملية الاجتماعية الكلية التي تحدد الاستجابة . وفي ضوء هذه النظرة أيضا ، يكون من الخطأ تفسير عدم وجود ارتباطات بين المتغيرات الديموجرافية وبين الاستجابة لأساليب الاتصال على أساس

الخصائص الشخصية دون المقومات الاجتماعية . والحق أنه يجب أن نتحدث عن الجمهور القومي من ناحية والجمهير المحلية التي تكون الجمهور القومي من ناحية أخرى . والجمهور القومي هو الأقرب في تعريفه الى تعريف بلومر . الا أنه يصعب تفسير سلوك الأعضاء الا في ضوء عضويتهم في الجماهير المحلية على أنها جماعات اجتماعية تتكون من أفراد تمثلوا الاتصال الاجتماعي بطرق ثابتة نسبيا ، وأنهم كأعضاء في جماعة يسلكون بصورة منظمة اجتماعيا .

بحوث الاتصال ودور الجماعة في عملية الاتصال : يتضح مما سبق الخطأ الذي كان يقع فيه القائمون بالدعاية والاعلام حين كانت تغلب عليهم النظرة الذرية ، أى النظر الى كل فرد كما لو كان معزولا عن غيره من الأفراد ، أو كما لو كان مجرد عنصر في جمع احصائي ، وقد أوضح عدد كبير من البحوث التأثير الكبير للجماعات التي ينتمى اليها الفرد على تعرضه لوسائل الاتصال ، وعلى نوع التأثير الذي تحدثه ، ففي دراسة قام بها سوكرمان (٩٤) ، ذكر حوالى نصف من نسبوا اهتمامهم بالموسيقى الى الراديو . أن أصدقاءهم كانوا أول من دفعهم الى هذا الاهتمام ، وذكر ٢٦٪ ممن لم ينسبوا اهتمامهم بالموسيقى الى الراديو أن أصدقاءهم كانوا هم العامل الدافع الى هذا الاهتمام . أى أن أهمية الراديو قد لا تكون في خلق الاهتمام ، ولكن في مساعدته على الاستجابة لقوى مثل الرغبة في الارتقاء فى أعين الأصدقاء ويمكن أن نفترض نتيجة لذلك ، أن الاستماع مثلا فى جماعات ، والتخطيط لهذا الاستماع . يكون أكثر تأثيرا من استماع الأفراد منعزلين . وقد أسفرت التجارب عن أن تأثير عرض فيلم فى تغيير اتجاه التعصب العنصرى يزداد اذا نوقش مضمون الفيلم فى موقف جماعى (٧٨ص ٣٣) . ويرى انكسر (٤٤) أن روسيا السوفيتية تستغل هذه الوسيلة أحسن استقلال ، كما أنه يمكن أن نتوقع فشلا للدعاية التي تهدف الى عزل الفرد عن جماعته .

وتنبهنا هذه التجارب الى التأثير الكبير الذى يمكن أن يتحقق عن طريق الانتماء الى جماعات مثل جماعات المدارس والجامعات والمصانع والنقابات بحيث تصبح هذه الجماعات جماعات مرجعية ايجابية ، وبالتالي يتعين أن نفكر فى وسائل زيادة فعاليتها عن طريق زيادة جاذبيتها ، كما يتعين أن نفكر فى دعمها عن طريق تقليل الفجوة بين معايير المنزل والمدرسة والعمل ، وهو ما سوف نتعرض له فى فقرات تالية .

٣ - مادة الاتصال واسلوب تقديم الموضوع : فيدرس مضمون الرسالة ولغتها ومنطقها وتسلسلها وأسلوبها فى تقديم الموضوع .

ويستعان في ذلك كله بأسلوب تحليل المحتوى (*). وقد أوضحت دراسات برلينون وسالتر (في ٢١) في تحليلهم لمضمون القصص القصيرة في عدد من المجلات الأمريكية الواسعة الانتشار أنها تظهر أعضاء جماعات الأغلبية في صورة الرجل الطيب الطريف ، البطل بينما تظهر أعضاء جماعات الأقلية في أدوار سلبية ، وبذلك فهي تدعم الأنماط الجامدة المعممة وتعوق التقدم نحو المساواة . وفي تقديم الموضوع ، من المهم أن نتساءل إذا كنا ندعو الى وجهة نظر معينة ، فأيهما أفضل أو أقوى تأثيراً : أن تعرض وجهتي النظر للموضوع ، أم وجهة النظر التي ندعو اليها فقط ؟ وجد أن وجهة النظر الواحدة تكون عادة أقوى تأثيراً إذا عرضت على جمهور متقبل لها أصلاً ، ومستواه التعليمي منخفض نسبياً ، وإذا كان القصد هو الحصول على تأثير وقتي ، أما عرض وجهتي النظر ، فإنه يكون أبلغ تأثيراً إذا كان جمهور المستمعين معارضاً أصلاً لوجهة نظر القائم بالدعاية ، وإذا كان مستوى تعليم هذا الجمهور مرتفعاً نسبياً ، وإذا كان من المتوقع تعرضه لدعاية مضادة ، وإذا كانت الدعاية تهدف الى تأثير أكثر دواماً . فمثلاً ، في أوائل عام ١٩٥٤ ، تفشت بين الجنود الأمريكيين موجة من التفاؤل ، وتوقع سهولة كسب الحرب مع اليابان بصورة كان يخشى منها على المجهود الحربي ، وقد أجريت تجارب بقصد معرفة أفضلية عرض وجهة نظر واحدة أم وجهتي النظر في هذا الموضوع ، وذلك عن طريق برامج اذاعية موجهة الى جماعات تجريبية وضابطة من الجنود . وقد أدى عرض وجهة نظر واحدة على جماعة من المؤيدين أصلاً الى تغير صافى (أى نسبة المتغيرين في الوجهة المقصودة مطروحا منها نسبة المتغيرين في عكس هذه الوجهة) يعادل ٥٢٪ ، بينما أدى عرض وجهتي النظر الى تغير صافى يعادل ٢٣٪ فقط . وعندما كان المستمعون معارضين أصلاً ، كان صافى التغير ٣٦٪ عند عرض وجهة نظر واحدة ، ٤٨٪ عند عرض وجهتي النظر . كما كان عرض وجهتي النظر أبلغ أثراً بالنسبة للمتعللين ، بينما كان عرض وجهة نظر واحدة أبلغ أثراً بالنسبة لمن كان مستواهم التعليمي أقل (٩٥ ، ص ٥٠٦ - ٥١٩) . وقد أوضحت تجارب تالية (في ٧٦ ، ص ١٨٩) أن عاملاً مهماً هو وعي الجمهور بوجود وجهة نظر أخرى ، حتى إذا لم يكن يعرف ماهيتها . وفي هذه الحالة ، يكون عرض وجهتي النظر أبلغ أثراً .

وفيما يتصل بالدعاية التجارية للبضائع التي تستهلك على نطاق واسع ، يغلب أن يؤدي عرض مزايا البضاعة فقط الى النتيجة المقصودة ، أما عرض مزاياها ونقائصها ، فقد يؤدي الى إثارة الشكوك وبلبلة

(*) انظر الفصل الرابع عشر .

الأفكار ، فضلا عن أن الأمر لا يتطلب مثل هذا العرض نظرا لأن الدعاية للبضائع الأخرى تركز بدورها عادة على مزاياها دون أن تحاول إظهار نقائص البضائع الأخرى . أما فيما يتصل بالعلاقات العامة ، فإن نتائج البحوث تشير ولو بصفة مؤقتة ، إلى أن عرض وجهتي النظر قد يكون أبلغ أثرا . لأنه من المتوقع غالبا قيام دعاية مضادة ، أو تقديم وجهات نظر متعددة . ويغلب أن يؤدي عرض وجهتي النظر إلى تأكيد الآراء السائدة في الجماعات المرجعية الهامة ، كما أنه يقلل من احتمال المقاومة التي يمكن أن تنشأ حين يعلم الأفراد أن الجماعات المرجعية قد استخدمت بصورة تعارض مع مصالحهم أو مع تقديرهم .

وفي تجاربه عام ١٩٢٥ ، توصل فردريك لند (٧٦ ، ص ١٩٤) إلى أن وجهة النظر الأسبق في العرض هي التي يغلب أن يكون لها تأثير أكبر boomerang effect في الإقناع . إلا أن هوفلاند وجماعته في جامعة ييل ، وجدوا عام ١٩٥٧ أن وجهة النظر الأخيرة هي التي يكون لها التأثير الأكبر recency effect . ولكن نتائج لند انطبقت حين يعلن الجمهور التزامه علنا بوجهة النظر الأسبق في العرض ، وحين تعرض وجهتا النظر في نفس الرسالة . ثم جاءت تجارب نورمان ميلر بأشراف استاذة دونالد كامبل لتؤكد أن وجهة النظر الأسبق تكون أكثر تأثيرا إذا عرضت وجهة النظر التالية بعد عرض الأولى مباشرة ، وتأجل قياس الاتجاه لفترة ، فيكون لعامل الذاكرة تأثير متساو ، وبالتالي يكون للأولى الأثر الأكبر . ولكن إذا تأخر عرض وجهة النظر الثانية عن الأولى لفترة ، وأعقبها مباشرة قياس الاتجاه ، فإن وجهة النظر الأخيرة يكون لها الأثر الأكبر .

وتوضح نتائج البحوث أيضا أن تكرار الرسالة يزيد في تأثيرها وبخاصة إذا كانت معقدة نوعا ما ، وبشرط أن تكون الحجج مقنعة إذا لم يزد هذا التكرار إلى الحد الذي تصبح فيه الرسالة مملة فيميل الفرد إلى رفض الرسالة . وكذلك يزداد الاحتمال في حدوث تغيير أكبر في الرأي وفي الوجهة المطلوبة إذا عرض الدعاية استنتاجاته عرضا صريحا عما إذا ترك ذلك للجمهور وبخاصة حين يكون المضمون معقدا . وحين لا يكون مشحونا انفعاليا بدرجة كبيرة . أما إذا كان الجمهور منشغلا بالقضية ، وإذا لم يكن الموضوع معقدا إلى حد كبير ، فمن الأفضل ترك الفرصة للجمهور للخروج باستنتاجاته هذه وتفترض نظرية شيكين (في ٧٦ ، ص ١٩٨) أنه إذا كان موضوع الرسالة هاما للجمهور (أو يمكن أن نجعله هاما عن طريق التخويف مثلا) فإن الجمهور سوف يكون أكثر تأثرا بالحجج المعروضة . أما إذا كان الموضوع سطحيًا

أو تافها . أو غير هام ، فإن الجمهور يسكون أقل تأثرا بالمنطق وأكثر تأثرا بالجوانب الهامشية مثل جاذبية مصدر الاتصال . وقد تجدى مخاطبة المواطن أحيانا أكثر مما تجدى مخاطبة العقول ، وقد يكون الأمر على العكس من ذلك أحيانا . ويتوقف ذلك على نوع الرسالة ونوع الجمهور . ورغم أن أصحاب نظريات التعلم يؤكدون أن العصاب يستند الى ارتباطات متعلمة خاطئة ، فإننا نعلم أيضا أن امداد العصابى بكتاب يشرح له طبيعة المرض النفسى قد لا يجدى فى تغيير سلوكه . وكذلك فنحن نعلم أن محاضرة فى ديناميات التعصب العنصرى قد لا تجدى فى تغيير هذا الاتجاه ، أو فى الاقلال من التمييز العنصرى - وقد يتدخل عامل الانتقائية ، فلا يستمع الى المحاضرة ، أو لا يقرأ المادة المطبوعة . فاذا أرغم على ذلك ، فقد يسيء ادراكها أو قد يعجز عن ادراك الرسالة . ومن الناحية الأخرى ، فإننا نعلم من التاريخ والحاضر ، أن اثارة الانفعال قد أسهمت أحيانا فى دفع الجماهير الى القيام بأعمال سلبية ، وفى بعض التجارب ، يتفوق تأثير الاثارة الانفعالية على تأثير العرض المنطقى . وفى البعض الآخر ، نجد عكس النتائج السابقة . وقد يكون جزء من الصعوبة هو فى تعريف المقصود بالمنطقى والانفعالى وقد أوضح عدد من الدراسات التأثير السلبى الناتج عن التهديد الموجه الى حرية السلوك فى مواقف التأثير الاجتماعى . فالناس تشتد رغبته فى سماع رسالة مضادة للاتجاه السائد ويكونون أكثر استعدادا للاقتناع بها اذا كان قد فرض حظر على سماعهم لها ، وذلك الا اذا كان مصدر هذا الحظر ذا جاذبية كبيرة لهم وخبيرا . ويتوقف تأثير التخويف على نوع الجمهور المتلقى للرسالة . فالمدخنون الذين يشاهدون عملية سرطان الرئة مثلا ، قد يشعرون باليأس أو بعدم الاكتراث ، وكذلك فإن من يحسون بالدونية ، يعلب أن يستسلموا لليأس . وفيما عدا هاتين الحالتين ، فإن الرسائل التى تتضمن التخويف يرجح أن تكون أكثر تأثيرا من الرسائل التى تتضمن مناشدة المنطق ، وكذلك يزداد تأثير رسائل التخويف اذا أوضحت للجمهور كيفية الاقلال من الخوف الذى استشارته . كان ترشدهم الى طرق الوصول الى أماكن العلاج . وكذلك يزداد تأثير رسائل التخويف اذا أكدت أن اتباع ما تشير به سوف يبعد المخاطر .

وتتناقض نتائج البحوث فى تأثير تكتيكات استشارة الذعر . ويفسر هذا التناقض على أساس أن التخويف يقلل من رغبة الجمهور فى الانتباه (لأن الرسالة منفرة) ، ولكنه فى نفس الوقت يزيد من استعداد الجمهور لتقبل توصيات المتكلم تجنباً للعواقب الوخيمة التى تذكرها الرسالة . ويفترض أن المستويات المعتدلة من التخويف سوف تحدث

تعديلا في الاتجاه أكبر مما تحدثه المسنويات المنخفضة ، ولكن الرسائل
الشديدة الاستنارة للخوف تكون منفرة الى الحد الذي يدعو الناس الى
جنبها ، ولذلك فهي لن تؤدي الى تعديل اتجاهاتهم .

وتؤكد نتائج بحث أليس ايجلي (٧٦ - ص ١٨٥) أن الرسالة
المفهومة والمبسطة أقوى اقناعا من الرسالة غير الواضحة والمعقدة ، ولكن
يشعر الناس الا تكون الرسالة مبسطة الى الحد الذي قد تدرك معه على أنها
اهانة لذكاء الجمهور ، وبحيث لا تحدث تأثيرا عكسيا boomerang effect
أي تغييرا في الاتجاه في عكس الاتجاه المقصود . وقد وجد أن شرح
'شعارات المكافحة للتدخين' والتي تؤكد ارتباطه بالسرطان ، قد يؤدي
الى عكس النتيجة المقصودة . (٧٦ - ص ١٨٧) ويختلف تأثير الاتصال
المقصود عن الاتصال العارض (مثل سماع خبر عن طريق الصدفة) .
ويفترض أن الثاني أقوى تأثيرا من الأول . وكذلك الاتصال غير المباشر
(مثل قصة عن طفل أسود دون اشارة الى مشكلة التعصب العنصري) .
قد يكون أقوى تأثيرا من الاتصال المباشر . ومن المحتمل أن يكون تأثير
الخبر أو الحدث أقوى من تأثير المعلن السياسي ، ذلك أن الأعمال أبلغ
تأثيرا من الأقوال . الا أنه يصعب في كثير من الحالات التمييز بين الحدث
وتفسيره . فقد يكون خطاب زعيم سياسي حدثا في حد ذاته كما أن
الأحداث تؤثر في الناس عادة بمساعدة الكلمات التي تفسرها مصادر
الاتصال تفسيرات مختلفة . فقد يفسر حدث على أنه يدعو الى اعلان
الحرب أو الى عدم اعلانها . وعلى كل حال ، يمكن القول بأن الاتصال
يكون أقوى تأثيرا اذا اتفق الحدث مع التعليق في وجهتيهما . ويزداد
تأثير الاتصال بالنسبة للموضوعات الجديدة والموضوعات الأقل وضوحا
وتحديدا . وكذلك يزداد التأثير بالنسبة للمشكلات الهامشية
(مثل نظافة الشوارع اذا قورنت بالضرائب) وبالنسبة للأشخاص اذا
قورنوا بالمشكلات .

تكوين مقاومة الاقناع من خلال التنطعيم : قام وليام ماكجوير
(في ٧٦ ص ٢١٨) ببحوث عديدة في طرق تكوين مقاومة الاقناع على
أساس الاستعانة بفكرة الأجسام المضادة التي يكونها الجسم اذا طعم
بلقاح ضعيف ، فمثلا ، اذا أمددنا شخصا بحجج قليلة ضد تنظيف
الاسنان يوميا وبانتظام ، ثم طلب منه الدفاع عن موقفه المتحمس للتنظيف
اليومي المنتظم للأسنان ، فانه سوف يكون أقدر على مقاومته مطلب
أو هجوم أقوى على اتجاهه بعد ذلك ، أي اننا نبني دفاعات الفرد من
خلال تعريضه لحجج ضد موقفه ثم تفنيد هذه الحجج ، وبذلك تحصن الفرد
ضد التأثيرات في المستقبل . وقد كشفت التجارب عن أنه بالنسبة

للموضوعات المرتبطة بالحقائق والقيم الحضارية ، فإن الفرد يكون أقدر (٤٩) على مقاومة محاولة اقناعه بما هو ضلها اذا عرض لعينات من الحجج المعارضة ، وأعد للرد عليها ، فذلك أفضل في اكساب الفرد مناعة ضد الهجوم على الحقائق والقيم الحضارية من تزويده بالحجج والمعلومات المؤيدة فقط . غير أن تجارب أخرى أوضحت أنه بالنسبة للموضوعات من غير الحقائق والقيم الحضارية ، فإن كلا من الطريقتين ، أى تزويد الفرد بالحجج المعارضة واعداده للرد عليها ، أو تزويده بالمعلومات المؤيدة لوجهة النظر التى يدافع عنها ، تتساويان فى فعاليتها من حيث اكساب الفرد المناعة ضد محاولات الاقناع برأى مضاد . ويفسر ذلك على أساس أن الناس عادة يقل احتمال تعرضهم لهجوم على القيم الحضارية ، بل قد يصعب تصور امكان مهاجمتها ، أو يكونون من البداية غير قادرين على الرد على الهجوم عليها ، حيث أنها لا تشغلهم عادة ، فهم يسلمون بهذه الحقائق ، أما فى الموضوعات التى تشغل أذهان الناس عادة ، والتى يكون لديهم معلومات ستوفرة عنها ، فقد وجد ان مجرد تحذير الناس بأنهم على وشك التعرض لهجوم مضاد ، يكفي لدفعهم الى تعبئة دفاعاتهم الذاتية ، أى تفكيرهم التلقائى ، والذى يكون عادة فى صورة ردود مضادة على الهجوم على وجهات نظرهم فى القضايا التى تشغلهم . ويعبء قواهم الدفاعية أيضا تحذير الناس مقدما بمقاصد من ينوون الهجوم على وجهات نظرهم . ويتطلب تعديل الاتجاه بهذه الطريقة حججا منطقية قوية . وفى مثل هذه الحالات ، قد يصعب وصف الموقف بأنه « اقناع » وقد يكون من الأفضل وصفه بأنه تعليم .

٤ - أداة أو وسيط الاتصال : Medium . وتستهدف البحوث فى هذا المجال المقارنة بين مختلف أدوات الاتصال مثل الراديو والصحف والسينما والتلفزيون ، الخ . وتتناقض نتائج البحوث أحيانا ، بل قد يكون تأثير الأداة أحيانا فى عكس الوجة المقصودة مما يوضح أن الأمر يتطلب تحديدا أدق للعوامل الفارقة الدالة . ونظرا لأهمية موضوع وسائل الاتصال الجماهيرية ، فسوف ترجع إليها بتفصيل أكبر فى فقرات تالية .

الاتصال فى نسق اجتماعى : تنبه الباحثون حديثا الى أن عوامل غير المصدر والرسالة والوسيط والجمهور يمكن أن تحدد تأثير الاتصال . ومن هذه العوامل ، تشتيت الانتباه ، الشوشرة ، الرقابة والبيئة السارة . وتوضح التجارب أن تشتيت الانتباه يزيد من تأثير الرسائل التى لا تستند الى حجج قوية أو تستثير معارضة ، وذلك لأنه يصرف النظر عن الحجج المعارضة . ولكن اذا كان التشيت كبيرا يكف استقبال

الرسالة ، فانه يؤدي الى تقليل التغيير في الاتجاه . أما اذا كانت الرسالة تحدث أصلا أفكارا ايجابية ، فان التثبنت يقلل من اقناعيتها . وعلى كل حال ، فان تأثير التثبنت قصير العمر ، اذ يبدأ الأفراد بعد التحرر منه في اعادة التفكير . وتوضح التجارب أيضا أن الجمهور المحايد يصبح أكثر سلبية نحو المتحدث الذي يحاول البعض الشوشرة عليه . بينما يصبح الجمهور أكثر ايجابية اذا لم تحدث مثل هذه الشوشرة . وبالنسبة لأصحاب الاتجاهات الايجابية أو السلبية ، فان الشوشرة تؤدي الى أن تصبح اتجاهاتهم أقل تطرفا وتؤكد التجارب والملاحظات أن حظر التعرض لاتصال مثل حديث ، يزداد معه احتمال تأييد موقف المتحدث . ويمكن أن يعدل الجمهور اتجاهه ليتفق مع اتجاه الرقيب وأن يختلف مع المادة المحظورة اذا كان الجمهور متفقا أصلا مع الرقيب ، واذا كان الرقيب شخصا محبوبا وخيرا في موضوعه . وفيما عدا ذلك ، فان الجمهور يخلب أن يستجيب ضد موقف الرقيب . وأخيرا تؤكد البحوث صواب ما يفعله المعلنون (والمرشحون في الحملات الانتخابية) بربطهم بين الموضوع الذي يروجون له ومحيط سار مثل موسيقى أو غناء أو منظر طبيعي خلاب . وكذلك يحرص المتحدثون على أن يكون مكان اللقاء الحديث مريحا ، بل لقه وجد أن غداء عمل يحقق نتائج أفضل من مساومات هون غداء أو شراب ، ذلك بشرط أن يكون تقديم الغداء أو الشراب خلال الاتصال وليس قبله (في ٧٦ ، ص ٢٠٦) .

٥ - التأثير : وتتناول البحوث تحليل التأثير effect analysis أي دراسة تأثير الدعاية أو الاعلام أو العلاقات العامة . والواقع انه يمكن القول بأن كل البحوث في موضوع الاتصال تهدف آخر الأمر الى دراسة التأثير . وقد قدم وليام ماكجواير (في ٧٦ ص ١٨٥) تحليلا للخطوات التي يتم بها اقناع شخص ، فلكي تحدث الرسالة تأثيرا ، يتعين في تقديره حدوث خمس خطوات هي : الانتباه ، الفهم ، القبول ، التذكر أو الاحتفاظ ، والفعل . وتقدم هذه الخطوات منظورا يمكن من خلاله متابعة تأثير مختلف الطرق على تعديل الاتجاه في مختلف المراحل فمثلا ، جاذبية المصدر قد تزيد الانتباه ، وبالتالي الفهم والقبول الخ وما يعيب برنامج يبل في بحوث الاتصال أنه لا يشكل نظرية شاملة للاقناع رغم قيمته الكبيرة في توضيح أهمية التجريب في بحوث الاتصال .

الخبرة المباشرة بالموضوع :

من الطبيعي أن نتوقع ازدياد فرص تغيير اتجاهه نحو موضوع

بزيادة تعرض الفرد لخبرات مباشرة بالموضوع . ولعل ذلك هو ما يضيف
 قيمة على الوسائل السمعية والبصرية التي يستعان بها كثيرا في
 التدريس والاعلام والدعاية والتدريب وتنمية المجتمع وتعليم الكبار ،
 إذ تخاطب هذه الوسائل أكثر من حاسة واحدة ، كما أنها تهيب بدرجات
 متفاوتة فرصة التعرض لخبرات مباشرة بالموضوع . (قارن مثلاً بين
 المحاضرة والتعليم والمعرض والزيارة) . وقارن بين فيلم يعرض محاضرة
 وآخر يعرض خبرات حية) . وقد أوضح عدد من من الدراسات مثل
 دراسات دويتش وكولينز (في ٩٥) أن مشروعات الاسكان المشترك في
 أمريكا قد أسهمت في تعديل اتجاهات البيض نحو السود ، وكذلك
 وجد هوفلاند أثناء الحرب العالمية الثانية أن الجنود والضباط البيض
 الذين عملوا في وحدات تضم جنوداً من السود ، قد عبروا عن شعورهم
 بأن اتجاهاتهم نحو السود قد أصبحت أكثر سماحة . وقد وضع ذلك
 فعلاً من نتائج قياس الاتجاهات ، كما وضع أن هذه السماحة في الاتجاه
 (كما يعبر عنها في الترحيب بوجود سود في الفرقة) تزداد بازدياد
 الاتصال مع السود في الجيش ، وبخاصة إذا صغر حجم الوحدة
 العسكرية فيتيح بذلك فرصة أكبر للاتصال . وتستخدم هذه الطريقة
 في الدعاية التجارية عن طريق توزيع العينات المجانية من المنتجات ،
 وعن طريق إقامة المعارض ، وإتاحة النرص لزيارة مواقع الإنتاج . كما أنها
 تستخدم في تنمية المجتمع عن طريق إقامة المشروعات النموذجية ،
 مثل حقول الارشاد الزراعي ، وبيت الفلاح النموذجي . وقد لاحظ
 المؤلف أثناء إشرافه على تدريب مبعوثي الدول العربية في المركز الدولي
 للتعليم الوظيفي للكبار في سرس الياان . أن حقول الارشاد الأهلية
 أشد تأثيراً في تغيير اتجاهات القرويين نحو مختلف الموضوعات الزراعية
 من حقول الارشاد الحكومية ، كما أن التحسينات التي يدخلها الفلاح
 بنفسه في منزله تحت إشراف اخصائي قد تكون أبلغ أثراً من إقامة بيت
 فلاح نموذجي حكومي . وذلك لأن الفلاح في الحالين يسهل عليه تصور
 إمكانية الأخذ بالجديد إذا رأى فلاحاً مثله قد نجح في الأخذ به .
 وكذلك . فإن تبادل الزيارات بين الفلاحين من القرى المختلفة قد يكون له
 تأثير كبير في تبادل الخبرات . وبنفس المنطق أيضاً ، يمكن القول بأن
 المعارض التي تعرض فيها نماذج حية أشد تأثيراً من المتاحف التي تعرض
 فيها نماذج من الصلصال وصور أو رسوم بيانية . وتمثل معسكرات
 العمل الدولية وتبادل الزيارات بين شباب دول العالم نماذج لتطبيق
 طريقة الخبرة المباشرة لدعم الاتجاه المؤيد للتفاهم الدولي ، كما تمثل
 الأيام التي تخصص للدعوة لموضوع معين نماذج لهذا التطبيق مثل يوم
 المرور ، ويوم الادخار . الخ .

والقدوة الحسنة من جانب القادة بخاصة هي نفسها خبرة مباشرة للاتباع . اذ يصعب على تلميذ مثلا أن يطرد الذباب بعيدا عن عينيه اذا لم يكن المدرس الذى يحاصره فى مضار الذباب هو نفسه نموذج لهذا السلوك . وتزداد خطورة القدوة بخاصة فى ضوء ما أوضحتها البحوث الحديثة من أن الأتباع ينزعون الى تنمى شخصيات نماذج القوة فى حياتهم مثل المدرسين والآباء والزعماء والنجوم .

وفى ضوء ما سبق يمكن فهم الحكمة من الشعار الذى ينادى بأن الطريق الى الديمقراطية هو مزيد من الديمقراطية ، وأن ممارسة الحرية توفر للعمل الوطنى ضمانات بعيدة المدى . وأن خير دعوة لايديولوجية هي صدق تطبيقها .

وفى ضوء ما سبق أيضا ، يمكن فهم الحكمة فى القول بأن تغيير الفرد يجب أن يسبقه وأن يصاحبه تغيير فى المحيط الحضارى الاجتماعى الذى يتعرض له ، وبذلك . يثبت السلوك المتغير لأنه يستند الى جماعة . أى أن الأمر يتطلب فى معظم الحالات التى نهدف فيها الى تغيير اتجاهات وقيم بعيدة الجذور ، يتطلب الأمر تغييرا مساندا للتغير الفردى فى كل الجبهات ، وقد يتطلب الأمر استحداث تغييرات . تشريعية واقتصادية . وعمرانية . وقد تشمل توفير المرافق والتسهيلات الضرورية . كيف نطمح فى أن يتغير اتجاه تلميذ القرية بحيث يمتنع عن السلوك الذى يؤدى الى اصابته بالبلهارسيا لمجرد أنه قد تلقى «رسا فى الموضوع» وبالرغم من أنه يخرج من المدرسة فيجد والده وأخاه الأكبر وشباب القرية يستحمون فى الترع ، فاذا ما امتنع عن مشاركتهم تعرض لسخريتهم ، وكيف نطمح فى أن ندفع كبار السن فى القرية الى الالتحاق بفصول محو الأمية اذا كانوا يتعرضون وهم فى طريقهم اليها الى سخرية لاذعة « بعدما شاب ودوه الكتاب » . ومن الناحية الأخرى ، يحق لنا أن نتوقع أن يسهم اشتراك العاملين فى عضوية مجالس ادارات الشركات ، واشتراك المواطنين فى مجالس القرى ، والمدن والمنظمات السياسية والشمعية ومنظمات الحكم المحلى . يحق لنا أن نتوقع أن يسهم ذلك كله فى اذكاء روح المبالاة بين الملايين . واضعاف السلبية والانعزالية واللامبالاة .

ويجب التنبيه الى نوع من التغيير فى الاتجاه قد يترتب دون تخطيط على تغييرات تقع فى المجتمع ، أو أحداث تقع للفرد . فاذا أثبتت لحوادث للشخص ان اطارا مرجعيا ما قد أصبح غير دى موضوع ، فإن هذا الاطار يتغير غالبا . مثال ذلك . التغير الشديد الذى حدث فى اتجاهات الأمريكيين

نجو دخول الحرب العالمية الثانية بعد اعتداء اليابانيين على بيرل هاربور،
ومثل التغير الذى يحدث فى اتجاهات الشباب نحو التعليم والعمل فى
بعض البلاد النامية بعد اكتشاف البترول فيها .

ويجب ألا يعنى ما سبق أن الخبرة المباشرة تؤدى دائما وبالضرورة
الى تغيير الاتجاه فى الوجهة المستهدفة . اذ يتعين أن تكون هذه الخبرة
سارة وغير مهددة لأمن الفرد . ما الذى يحدث مثلا اذا لم تقدم العينة
المهداة من المنتج الذى ندعو له الخبرة السارة المطلوبة ؟ وما الذى يحدث
اذا دفعنا الفلاح الى زراعة محاصيل جديد دون استعداد دقيق مسبق
فلا تنتج أرضه شيئا ؟ وما الذى يحدث اذا دعى الناس الى موقع عمل
أو الى زيارة بلد وخربوا بانطباع غير ما كنا نأمل فيه ؟ ينهنا ذلك كله
الى ضرورة توفير الضمانات التى تكفل أن تكون هذه الخبرة سارة ومحققة
للغرض المقصود منها . وأحيانا ، وبخاصة فى مجالات التدريب القيادى ،
قد يصعب أن نهيب للأفراد خبرة مباشرة ، وفى مثل هذه الحالات
يمكن الاستعانة بوسائل بديلة مثل : دراسة الحالات ، ولعب الأدوار ،
والتدريب المعلى على الحساسية ، وهو ماسوف نناقشه فى فصل قادم .
الا أنه يجب الإشارة الى أن الأسلوب المعروف باسم « بحث - هو -
الفعل » (الفصل العاشر) تطبيق علمى للخبرة المباشرة ، فهو يجمع بين
مهارات كل من رجال البحث ورجال العمل الميدانى فى تغيير الاتجاهات
فى مواقع العمل .

قرار الجماعة :

لتغيير الاتجاه « من الضرورى عادة تغيير العلاقة المدركة بين
« الذات » والجماعة المرجعية » . وقد أوضحنا فى الفصل رقم ٢٢
أن « قرار الجماعة » من أقوى الطرق لتغيير هذه العلاقة . وبالتالى لتغيير
الاتجاهات ، وذلك كما رأينا فى دراسة بننجتون وفى تجارب كيرت ليفين.
وزملائه لتغيير الاتجاهات نحو أنواع معينة من الأطعمة ، وكما سوف
نرى فى تجربة كوش وفرنش (الفصل رقم ٣٠) فى التغلب على مقاومه
التغيير فى الميدان الصناعى . توضح هذه التجارب فى مجموعها أن
معايير الجماعة المرجعية حين تتغير « فان معايير الأفراد تتغير أيضا وتقل
مقاومتهم للتغيير ، ذلك لأن الكثير من المقاومة السابقة كان يتصل بالعلاقة
بين الذات والجماعة المرجعية » أى أنه كان دفاعا عن الأنا فى طبيعته .
ولعل التأثير الكبير لقرار الجماعة يرجع الى أنه يقلل من حاجة الأنا
الى الدفاع عن نفسه .

ويمكن أن نستخلص من مناقشتنا السابقة للمتغيرات الجماعية الهامة الأسس التالية التي يفيد الاستعانة بها في تغيير الاتجاهات عن طريق الجماعات : (١) من المهم أن يكون لدى كل من نريد تغيير اتجاهاتهم ، ومن لهم تأثير في تغيير الاتجاهات ، شعور قوى بالانتماء لنفس الجماعة . أى أن التغيير يسهل حدوثه من الداخل أكثر من الخارج .

(٢) يزداد تأثير الجماعة في الاتجاهات والقيم والسلوك الذي يتصل بأساس قيام الجماعة . فمثلا ، جماعة العمل يحتمل أن يزداد تأثيرها على القيم المتصلة بالعمل أكثر من تلك التي تتصل بالدين أو بالعائلة . ومن الضروري أن تحدد الجماعات المرجعية للأفراد بالنسبة للموضوع المعين .

(٣) كلما زادت دلالة الجماعة بالنسبة لأعضائها ، كلما زاد تأثيرها في اتجاهاتهم وقيمتهم وسلوكهم . فعائلة الفرد مثلا يمكن أن يكون لها تأثير أقوى من تأثير جمع من الناس حول حادثة تقع في الشارع ، وكلما زادت حاجة الفرد الى الجماعة (للتخلص مثلا من شعوره بالوحدة أو بنقص الكفاءة الاجتماعية) كلما ازداد احتمال انصياعه لمعاييرها . (٤) كلما ارتفعت مكانة العضو في نظر زملائه ، كلما زاد تأثيره في الجماعة .

وهناك أدوار ووظائف عديدة ومتنوعة داخل الجماعة ، كما أن هناك غالبا نمطا معقدا للتأثير ، ولكن إذا أريد أعلى الأعضاء مكانة التغيير المطلوب ، ازداد احتمال حصوله على التأييد الجماعي . (٥) كلما زاد شعور أعضاء الجماعة بالحاجة الى التغيير وضوحا ، كلما ازداد احتمال حدوث التغيير . ويقل تأثير الجماعة المرجعية في قرارات الفرد ، إذا كان هذا الأخير لا يعرف حقيقة موقف الجماعة من الموضوع الذي يتخذ القرار بشأنه ، أو إذا كان يدرك هذا الموقف ادراكا غير صحيح . ولذلك ، فانه من المهم تعريف الأعضاء بحقيقة موقف الجماعة إذا أريد لهم أن يرجعوا اليها في اتخاذ قراراتهم . وكذلك ، فانه كلما ازدادت مشاركة الأعضاء في القيام بوظائف الجماعة أو اتخاذ القرارات الهامة ، بحيث تعمل الجماعة بروح الفريق ، كلما زاد احتمال حدوث التغيير دون توتر . (٦) تؤكد البحوث أن كل أنواع المواقف الأولية لأعضاء الجماعة (الآراء والأحكام والتفضيلات ، الخ) تصبح أكثر استقطابا نتيجة المناقشة الجماعية الملائمة ، أو نتيجة التعرض البسيط لمواقف الآخرين . وفي تجربة ، تعرض أعضاء جماعة دينية لمتوسط آراء الآخرين في صورة نتيجة استطلاع للرأى ، بدلا من التعرض لآراء الأفراد . وقد لوحظ وجود استقطاب واضح بتأثير هذا التعرض الى المتوسط . بل لقد وجد أنه يمكن في جماعات مبنية توجد خلافات في المعايير بين أعضائها ، أن يستقطبوا قبل المناقشة بمجرد أن يتواجد كل منهم مع

الآخر . وفى تجربة أخرى ، وجد أنه بين الأمريكيين يمكن أن تؤدي بعض القضايا الى استقطاب فى المناقشة الجماعية . بينما تؤدي بين الصينيين الى تحول واضح نحو الحذر . وقد سبق الإشارة الى ظاهرة الاستقطاب وتفسيراتها . (الفصل السابع) = (٧) اذا تغير اتجاه الفرد لأن الجماعة قد قللت من مقاومته للتغيير ، فانه يتعين العمل على استمرار تأثير الجماعة اذا أريد بقاء التغير فى الاتجاه . وسوف نرى فى تجربة كوش وفرنش (الفصل رقم ٣٠) أن التغير قد استمر لأن تأثير الجماعة كان مستمرا . أما فى تجارب ليفين وتلامذته ، فإن السيدات لم يقابل بعضهن البعض الآخر بعد قرار الجماعة ، ولذلك يتعين الافتراض بأن تأثير الجماعة قد استمر لأنه لم تكن هناك مقاومة شديدة له . وتتمثل أهمية هذا العامل بصورة واضحة فى تأثير المنظمة التى تسمى **Alcoholic Anonymous (AA)** لعلاج مدمنى المشروبات الكحولية ، وكذلك فى استمرار عقد الاجتماعات السياسية والدينية ، والعلاج الجمعى للأحداث الجانحين . وذلك كله لضمان استمرار التأثير .

اللاتفرد والسلوك : كان فستنجر وببيتون ونيوكمب (فى ١١٤ ، ص ٤٣١) أول من استخدم مصطلح « اللاتفرد » أو « فقدان التفرد » **deindividuation** لوصف الحالة السيكلولوجية لأعضاء الجماعة الذين يفقدون فرديتهم نتيجة معاملتهم بصورة موحدة وليس بوصف أن كلا منهم عضو فريد فى جماعته . ويتميز هؤلاء الأفراد طبقا لفستنجر وزميليه بأنهم تحرروا من القيود وانخرطوا فى سلوك يقره المجتمع . الا أنه يعيب البحوث فى هذا المجال فى تقدير زاندر (١٩٤٠) أنها تركز على أسوأ ما تفرزه الجماعة وتتجاهل التأثير البناء للجماعة على أعضائها . وينظر جورجيسون ودوكس (فى ١١٤ ، ص ٤٣٢) الى فقدان التفرد على أنه حالة سيكلولوجية تتميز بنقص الوعي بالذات وانخفاض تقويم الذات ونقص اهتمام الفرد بتقييم الآخرين له . وقد افترض الباحثان أن فقدان التفرد يغلب أن يحدث فى تجمع اجتماعى (عدد من الأفراد ليس بينهم تفاعل) أكثر مما يحدث فى جماعة (عدد من الأفراد بينهم تفاعل ويعى كل منهم العضوية المشتركة بينهم والهم هدف مشترك) . كما أنه كلما زاد حجم التجمع كلما زاد مقدار فقدان التفرد . وقد لاحظ الباحثان لمدة ثلاثين يوما اللذين على كافيتريا لمراقبة الى أى حد ينفذون الرجاء بأن يحمل كل منهم الأطباق التى استخدمها الى مكان محدد فى الكافيتريا بعد الانتهاء من تناول الطعام . وقد وجدوا أن حمل الأطباق الى المكان المخصص يقلل احتمال وقوعه بزيادة الزحام فى الكافيتريا ،

ولكن اذا كان الأفراد أعضاء في جماعة ويتناولون الطعام معا على مائدة واحدة ، فان الاحتمال يزداد في حملهم للأطباق الى مكانها المعين .

وأخيرا ، فلعل خير ما يمكن أن نلخص به مناقشتنا في قرار الجماعة هو ما قاله كيرت ليفين في خطاب ألقاه أمام جمعية الدراسات النفسية للقضايا الاجتماعية في اجتماعها في واشنطن العاصمة في سبتمبر ١٩٤٢ ، غداة بدء الحرب العالمية الثانية : « ان التأثير في شخصيات عشرة أفراد اذا أمكن جمعهم في جماعة ، أسهل من التأثير في شخصية كل منهم على حدة » (في ١١٤ ، ص ٧٩) .

بعض الاساليب الخاصة في الدعاية : ينظر البعض الى الدعاية على أنها محاولة مقصودة وموجهة لحمل الناس على تقبل وجهه نظر معينة ، أو اتجاه أو قيمة . وهي في محاولتها تحقيق هذه الغاية ، تبرر كل وسيلة ، ومن ثم فهي تحاول كسب تأييد الناس لا على أساس وجهه النظر ، بل على أساس استثارة الدوافع . ولعل هذه الخاصية في الدعاية هي التي جعلتها موضع التشكك والريبة من الناس ، لأنها تستند الى استثارة الانفعالات والمشاعر . ويفضل هذا البعض أن يميز بين الدعاية والاعلان على أساس أن الدعاية تسعى الى تحقيق العمل الجمعي ، بدلا من العمل الفردي الذي يحاول الاعلان التأثير فيه . بينما تحاول الدعاية خلق اقتناع واعتقاد . فاذا اشترك الناس في العقيدة . سهل اشتراكهم في الفعل . وفي ضوء هذه النظرة ، يمكن القول بأن كل من يؤمن بعقيدة ويدعو لها ، هو رجل دعاية ، لأن غرضه ليس مناقشة مشكلة . ولكن خلق عقيدة . فالدعاية اذن تهدف الى انهاء المناقشة . (٨٥ ، ص ٣٧٧) . ومن الناحية الأخرى ، يتردد البعض الآخر في قبول التمييز بين الدعاية والتربية ، وبينهما وبين الاعلان . كما سبق القول . فالاعلان ، كما أوضحنا يتأثر بالعوامل الجماعية . ومهما كان الأمر ، فان الدعاية تقوم أساسا على اللغة . وهي أداة الحضارة . الا أنه يمكن أن نميز نمطين كلاميين : النمط الفردي والنمط الحضاري . ويسوق كرتش وكرتشفيلد (٥٠ ، ٣١٧) الأدلة على أن المتعرضين للدعاية الكلامية يتأثرون بمقدار تقبلهم للأنماط الكلامية التي يستخدمها المتكلم ، وعلى أنهم يحكمون على سمات شخصيته على أساس من هذه الأنماط الفردية . وهي بالطبع أنماط يصعب أن تتحرر من التأثيرات الحضارية . ويمكن عن طريق التحكم في الكلمات . أن تحدث نفس التغيير في الاتجاه الذي يمكن أن نحدثه عن طريق التحكم في موضوعات بيئة الشخص . وعلى هذا الأساس يرى كرتش وكرتشفيلد

إنه من الممكن أن تطبق في المجال الدعائي اللغوى نفس الأسس العامة لإعادة التنظيم المعرفى :

وإذا كانت الشعارات هى «كيسولات» الدعاية ، فانه يجب تمييزها عن العبارات اللافتة للأنظار التى تستخدم فى الإعلان التجارى . ويتميز الشعار ببنيان خارجى يزيد من امكانيات جذبته للانتباه بوصفه شكلا على أرضية ، ومن تذكرة بسهولة ، ومن تكراره . ويمكن أن يتحقق ذلك بوسائل عدة منها : استخدام السجع ، وتكرار الكلمة ، والتبسيط ، والاختصار . واستخدام كلمات ذات شحنات انفعالية عالية . الا أن ذلك كله لا يجدى بالطبع اذا لم يكن الشعار يخاطب حاجات حقيقة لدى من يستمع اليه . فالموضوع يزداد احتمال تقبله اذا كان يشبع حاجة قائمة أكثر مما اذا كان الأمر على عكس ذلك . وخصائى الدعاية الماهر يحاول أن يربط دعائيه بحاجات قائمة بصرف النظر عن منطق هذا الارتباط . فإذا لم تكن هناك حاجة يمكن ربطها ربطا مقبولا بالدعاية ، تعين على اخصائى الدعاية أن يحاول خلق هذه الحاجة . وقد يحاول خلق مؤثرات فى المجال السيكلوجى ثم يقدم دعائيه التى قد تسمى فى هذه الحالة دعاية مؤجلة **delayed propaganda** فقد تستغل مثلا أحداث معينة لخلق التوتر عن طريق وسائل الاتصال الجمعى ثم يوحى بعد ذلك بالموضوع .

والإيحاء المرتبط بموقف غامض سوف يسهل تقبله عن الإيحاء المرتبط بموقف محدد واضح . وخصائى الدعاية يتعين أن يدقق جيدا فى اختيار الوقت المناسب ، فيوحى بالموضوع بوصفه « شرحا توضيحيا » للموقف الغامض ويحاول قدر الامكان أن يعوق انتباه الناس الى إيحاءات أو شروح بديلة . وفى هذا السبيل « يحاول أن يخلق الخلط والغموض ليزيد من فاعلية دعائيه ، فهو يصطاد فى الماء العكر » والإيحاء الذى يسهل التحامه بالنظم القائمة للمعتقدات وللأفكار المرجعية ، سوف يسهل تقبله عن ذلك الذى يصعب التحامه بهذه النظم . وقد يحاول أن يربط بين النقيضين ، فإذا تعذر عليه ذلك ، حاول أولا تغيير نظم المعتقدات القائمة قبل أن يقدم إيحاءاته المعينة . وذلك هو ما يسمى أحيانا « الدعاية بعيدة المدى » ، فهو دائما ينظر الى المستقبل . والإيحاء الذى يستطيع أن يضيف خصائص جديدة على ادراك موضوع مألوف يسهل تقبله عن الإيحاء الذى لا تتوفر له هذه الميزة . وهو يلفت أنظار الناس الى زوايا معينة فى الموضوع يتيح الفرص لادراك الناس لها ، أو لاكتشافهم لها بأنفسهم ، وذلك هو ما يسمى أحيانا

« الدعاية غير المباشرة » - فإذا تعذر ذلك ، حاول أن يغير معنى الموضوع عن طريق تقديمه في إطار جديد - فالتقبيلة الذرية مثلاً قد تكون ضماناً للسلام أو للنصر في الحرب - وأخيراً ، فقد يلجأ إلى تعديل بيئة الأفراد الذين يدركون الموضوع ولو بالفرض والارغام عن طريق القانون مثلاً . على أن يصاحب ذلك دعاية تجعله ينظر إلى الأشياء في الإطار المطلوب - والايحاء الذي يصاغ بحيث يتسق مع حاجة الناس إلى التوحد والانسجام مع الآخرين - يسهل تقبله أكثر من الايحاء الذي لا يستند إلى هذا التأييد الاجتماعي - فتصدر الايحاءات عن نماذج لها قدرها - أو يوحي بأن الموضوع يحظى بتأييد معظم الناس أو أطيب الناس - وهو في هذا الصدد - يستخدم أسلوب « التأييد الجماعي » في القضايا العامة ، وأسلوب « الحبير » في القضايا ذات الطابع الفني ، والأسلوب « الشخصي » في القضايا ذات الدلالة الانفعالية - وهو لهذا الغرض يحاول دعم توحيد الناس مع الفرد الذي سوف يستخدمه بعد ذلك بوصفه مصدر الرسالة ، أو يدعمه بوصفه سلطة مقبولة ، وذلك هو ما يسمى أحياناً « العلاقات العامة » .

وأخصائي الدعاية يستعين في ايحاءاته بكل أسس تقديم المشير أو المنبه لأن ذلك يزيد من احتمالات تقبل الموضوع - وهو لهذا الغرض ، يستخدم الكلمات والأنماط الكلامية المقبولة من الجمهور المستهدف ، ويختار المحدثين والكتاب المقبولين من المجتمع مظهرًا ونطقًا الخ .. ويحاول أن يجعل ايحاءاته النهائية مختصرة ومبسطة وجاذبة للانتباه - كما يستخدم التكرار لا ليصوب ايحاءاته في المجال الإدراكي للنجم المستهدف فحسب ، ولكن أيضاً «ليجسد» البنيان المعرفي للأفراد الذين سبقوا أن قبلوا ايحاءاته - والدعاية يمكن مقاومتها بأكبر قدر من الفعالية عن طريق « الدعاية المضادة » counter propaganda أي تقديم ايحاءات مضادة ، فلا تستفد كل الطاقة في كشف أساليب الطرف الآخر - ويعتمد نجاح الدعاية المضادة على مراعاة كل الأسس السابقة - وبخاصة الاستجابة لحاجات الناس - وخلاصة القول أن أحسن نوع من الدعاية المضادة هو نظام اجتماعي واقتصادي يشبع معظم حاجات معظم الناس معظم الأحيان -

خلاصة : غاية ما يمكن قوله في موضوع تعديل الاتجاه والسلوك والعلاقة بينهما في إطار النظريات والمناهج التي عرضنا لها ، هو أن لكل نظرية قيمتها ، اذ تقدم كل نظرية شرحاً معقولاً لبعض حالات تعديل الاتجاه ، ويقدم الجمع بينها صورة أكمل - وربما كان نموذج

فشيابين : وأجزئين خطوة فى هذا الاتجاه ، وثمة خطوة أخرى تتمثل فى التمييز الذى قدمه بيتى وكاسيويو (فى ٧٣ ، ص ١١٧) بين فئتين منفصلتين من عمليات الاقناع الأولى هى ما تسمى « الاقناع من خلال الطريق المركزى central route » ، وهى تتضمن التقييم المعرفى (وهو ليس بالضرورة العقلانى) لصدق المعلومات المرتبطة ارتباطا أساسيا بموضوع الاتجاه . وهو يحدث حين يكون الشخص مدفوعا الى النظر بدقة فى المعلومات المناسبة . وينزع التغير فى هذه الحالة الى أن يكون نسبيا أكثر دواما . أما الفئة الثانية ، فهى التى تسمى : « الاقناع من خلال الطريق المركزى Peripheral route » وهو يضم تأثير عوامل (مثل العادات وتقديم الذات) خارجة عن صدق المعلومات المرتبطة بالقضية . ويحدث حين لا يكون الشخص مهتما على وجه الخصوص بالقضية أو حين يكون الاقناع بفعل عوامل غير الاختبار الدقيق للمعلومات الملائمة كأن يكون السبب مثلا هو حب الشخص لمصدر الاتصال . وينزع التغير عن هذا الطريق الى أن يكون نسبيا أقل دواما . وفى ضوء هذا التصنيف ، يمكن تصور متصلل لطاهرة تغير الاتجاه ، يقع عند إحدى طرفيه ما يسمى تقليديا « تغير أصيل للاتجاه » أى يتضمن تغيرات وجدانية ثابتة نسبيا ومتسقة فى أطرها الوجدانية والمعرفية والنزوعية . وربما كان أحسن مثال لهذا النوع من التغير هو الاقناع ، لنتاج عن « لعب الأدوار » ، إذ أن هذا التغير هو نتاج تفكير عميق مرتبط بالقضية وينزع الى أن يستمر لمدة طويلة . وأن يكون له تطبيقات سلوكية قابلة للتنبؤ عنها . وفى الطرف الآخر من المتصل ، يقع ما يمكن أن نسميه « تحولات موقعية مؤقتة » . وتشير نتائج البحوث الى ما يدل على أن هذه التحولات تظهر بصورة آلية دون سياق شفوى للحجج المرتبطة بالقضية . وهى تحولات عارضة ، حيث أنها تختفى حين يتوقف الأفراد عن توقع تلقى الرسالة أو حين لا يدعم التغير باستمرار بالحجج المعرفية المؤيدة ، وفى تقدير بيتى وكاسيويو ، فإن المتغير الهام فى تحديد ما إذا كان التغير فى الاتجاه يحدث أساسا من خلال الطريق المركزى أم الطريق الهامشى هو الدلالة الشخصية للقضية موضع الاعتبار ، أى كلما ارتفع انشغال الأنا . فكلما زاد ارتباط اهتمامات الفرد الشخصية بقضية الاتجاه المعين . كلما زاد احتمال أن يكون التغير من الطريق المركزى وليس الهامشى ، وكلما زادت قدرة الاتجاه على التنبؤ عن السلوك . ومن المفيد فى بحوث الاتجاهات التمييز بين هاتين الفئتين من التغير .

وقد يكون تصور بيتى وكاسيويو للسارين فى الاقناع : مركزى

وهامشى « استجابة مناسبة للنقد الذى يوجهه البعض لمنهج « الاستجابة المعرفية » فى تعديل الاتجاهات. » اذ يفترض هذا المنهج أن الناس يتوفر لديهم القدرة على الانخراط فى نشاط معرفي « وهو مالا يتفق مع الواقع الملموس - ويحدث المسار المركزى حين يكون لدى الشخص انفسر الكافى من الواقع ومن القدرة على التفكير فى القضية موضوع الاتجاه « بينما يحدث المسار الهامشى حين يكون مستوى الدافع أو القدرة منخفضة فيتجه الاهتمام الى جوانب هامشية من القضية « مثل الثواب المتوقع وجاذبية مصدر الرسالة ، الخ * وتشير البحوث الى أن الاقناع عن الطريق المركزى يزداد معه احتمال أن يكون التغير أكثر دواما ، بينما يبقى التغير عن الطريق الهامشى اذا دعم بعد ذلك بالهيجج المعرفية المؤيدة *

ومن الممكن نسبة كل نظرية فى تغيير الاتجاه طبقا للطريق الذى يتبع * فمثلا ، يبدو أن نظرية فشبائين وأجزين فى الفعل المتعقل « تناول أساسا الاقناع عن الطريق المركزى ، بينما تعالج تحارب كثيرة فى برنامج ييل الاقناع عن الطريق الهامشى « فاذا حاولنا تطبيق النظريات على موضوع مثل تعديل الاتجاه نحو الطاقة النووية ، فإنه فى ضوء نظرية الحكم الاجتماعى ، يكون تعديل الاتجاه أمرا متزايدا الصعوبة نظرا لاستقطاب هذه الاتجاهات نحو مراكز توليد هذه الطاقة . فقد أصبح الناس منشغلي الأنا بهذه القضية الى درجة مرتفعة = ويدور الصراع بين أنصار المحافظة على البيئة وبين رجال الصناعة ، بينما يحاول الحكوميون ارضاء الطرفين والتوفيق بين مطالب الأمن ومطالب الطاقة . اذن تمثل هذه القضية كل العناصر الضرورية لانشغال الأنا المرتفع ، وبالتالي فإن مدى الرفض يتزايد بينما يتقلص مدى عدم الالتزام ، كذلك فإن كلا من التمثيل والتضاد ، يتوقع أن يحدث بقوة أكبر داخل المدى المناسب « وهكذا « يصبح تعديل الاتجاه أمرا بالغ الصعوبة .

فاذا تناولنا موضوعا يكون انشغال الأنا بالنسبة له أقل مثل ترشيد استهلاك الطاقة ، فإننا نجد أنه بينما يؤيد معظم الناس لفظيا: الترشيذ ، إلا أنهم لا يسلكون هذا المسلك فعلا ، وتقدم نظرية التنافر المعرفى بعض الارشاد * فمثلا ، نحاول أن نزيد التزام الجمهور العام بالحد من استهلاك الطاقة (عن طريق التوقيع على عرائض ومواثيق مثلا) مما ييسر تعديل السلوك لكى يتفق مع الوقف الذى يوقعون بالموافقة عليه * وكذلك اذا نجحنا فى الحد ولو بقدر قليل من الاستهلاك

بم أكدنا القيمة الإيجابية لمثل هذا السلوك ، فأننا نزيد من الدافع لدى الجمهور لتعديل السلوك ، وقد نجحت البرامج المستمدة من نظرية التنافر في هذه القضية في الحد فعلا من استهلاك الطاقة في المجتمع الأمريكي . ففي إحدى الدراسات ، وجد أن تركيب عدادات في المطابخ للقراءة اليومية قد أدى إلى الإقلال من استهلاك الطاقة مقارنا باستهلاك من لم تركيب في منازلهم هذه العدادات . وفي تجربة أخرى ، وجد أن مجموعة من ملاك البيوت طلب منهم المشاركة في دراسة للمحافظة على الطاقة وذكر لهم أن أسماءهم سوف تنشر في الجرائد المحلية ، كان استهلاك أفرادها للطاقة أقل من مجموعة طلب منها المشاركة في الدراسة ولكن ذكر لأفرادها أن أسماءهم سوف تبقى مجهولة . ومجموعة نالته ضابطة لم يحدث اتصال معها .

البرامج التعليمية ودورها في تغيير الاتجاهات : سبق أن أشرنا إلى أن الخط الفاصل بين التعليم والدعاية أو الإعلام خط دقيق جدا ، ويتأثر تخطيط البرامج التعليمية من حيث دورها في تغيير الاتجاه بمفهومنا عن الأهداف التربوية ، وبما إذا كان تغيير اتجاه الدارسين نحو مختلف الموضوعات يحتل دوره بين هذه الأهداف . وهل تترجم هذه الأهداف إلى برامج . وتزداد أهمية التعليم بخاصة في العصر الحديث الذي يقضى فيه المواطن جزءا غير قصير من صدر حياته في المدرسة أو في الكلية . ومن المحتمل أن يعادل تأثير التعليم الذي يمكن أن ينتج عن اتجاهات الوالدين بالنسبة لأطفالهم . وتعرض العملية التعليمية لتأثير كل الأبعاد التي تؤثر في عملية تغيير الاتجاه من حيث العلاقة بين مصدر التأثير (المدرس) وعلاقته بالتلميذ ، وكل عامل من شأنه أن يحول الجماعة المدرسية إلى جماعة مرجعية . ويمكن القول في ضوء مناقشاتنا السابقة أن البرنامج التعليمي يمكن أن يؤدي إلى تغيير في الاتجاه في الوجهة المستهدفة سواء كانت سلبا أو إيجابا ، ومن الضروري التخطيط لذلك في ضوء أهداف المجتمع بالطبع .

وقد أيقنت النظرية التربوية الحديثة أن مجرد تقديم المعلومات لا يكفي لتحقيق أهداف التربية . وأنه من الضروري الاهتمام بشخصية التلميذ والنظر إلى التربية بوصفها عملية جماعية ، وأن شعور الفرد بالمشاركة في الجماعة عامل شديد الأهمية في اكتساب الأفكار الجديدة ، ويتطلب ذلك خلق جو يشجع على الابتكارية ، والتلقائية ، وحرية التعبير ، وإشعار الفرد بالأمن . ومن الضروري لكليات التربية ومعاهد إعداد المعلمين أن تهتم في برامجها بإعداد المعلمين لحمل أعباء هذه الرسالة ،

كما يمكن الاستفادة من مختلف أساليب التدريب الحديثة مثل لعب الأدوار، والأنشطة الجماعية المختلفة في تغيير اتجاهات المعلمين أنفسهم، ثم في تدريبهم على استخدامها لهذا الغرض مع طلابهم.

برامج تنمية المجتمع وتعليم الكبار ودورها في تغيير الاتجاهات :

يمكن بالإضافة إلى البرامج التعليمية أن تحطط خارج المدرسة برامج عمل تهدف إلى تعديل الاتجاهات نحو مختلف الموصودات، ومنها برامج تعليم الدبار، إقامة الندوات، والاستعانة بوسائل الاتصال الجمعي والمسروعات النموذجية مثل بيت الفرح، النموذجي وحقوق الارشاد الزراعي والمتاحف الصحية والزراعية والمعارض الصناعية، الخ ٠٠٠ ومن أهم هذه الوسائل المشروعات التي تتضمن خبرة مباشرة واتصالا بين الجماعات البشرية كما يحدث في تبادل الزيارات وفي مشروعات الإسكان المشترك وفي معسكرات العمل، ويمكن أن تنص أهم نتائج البحوث في هذا المجال في أن الاحتمال يزداد في أن يؤدي الاتصال إلى تغيير الاتجاهات ايجابية إذا كان الاتصال قائما على أساس تساوى المكانات، وفي ظروف تسمح بالتعاون بين أفراد هذه الجماعات، وأن يكون الاتصال لمدة ملحوظة وليس اتصالا عارضا. وقد تحققت نتائج ايجابية من مشروعات الإسكان المشترك التي تجمع بين البيض والسود، كما أوضح بحث دويتش وكولينز (في ٩٥) - ومن هذه النتائج حدوث تغيير ايجابي في اعتقادات البيض نحو الزوج من النواحي المعرفية، وفي النواحي الانفعالية (المشاعر نحو السود)، والنزوعية (أي النزعات السلوكية)، كما أسفرت عن بعض التعميم في الاتجاه الايجابي نحو العناصر البشرية الأخرى.

والمدارس والجامعات والأندية يمكن بدورها أن تكون مجالا طبيعيا لتهيئة فرص الاتصال بين المجموعات البشرية الهادفة إلى تغيير الاتجاهات ايجابية وكذلك في مجال التفاهم الدولي، يمكن لمعسكرات العمل الدولية وتبادل الزيارات والمنح الدراسية بين الطلاب في مختلف أنحاء العالم، أن تلعب دورها في اتجاهات الأفراد نحو البلد المضيف ونحو التفاهم الدولي.

وفي مجال الجهود الجماعية الذاتية وهي التي تعتمد أساسا على طريقة قرار الجماعة، قد يفيد أن يشترك الأعضاء البارزون في المجتمع في القيام بمسح للاتجاهات الاجتماعية، إذ يزداد معه احتمال أن تتأثر اتجاهاتهم بهذا العمل، وأن يتقبلوا الحقائق بوصفها الحقائق التي قاموا

هم يجمعها ، كما يزداد احتمال أن يكونوا أكثر تقبلا لخطة يقومون هم
بوضعها .

المؤثرات الحضارية ودور المجتمع : يتضح من كل ما سبق أن

الحضارة والمجتمع لهما تأثير ضخم في تدوين الاتجاهات الاجتماعية ، وفي
الحفاظ عليها ، وفي تغييرها . ذلك أن تغيير الفرد يجب أن يسبقه أو أن
يصاحبه تغيير في المحيط الثقافي الاجتماعي الذي يتعرض له ، وبذلك
يثبت السلوك المتغير لأنه يستند الى جماعة . ولكن كيف يمكن تغيير
الاتجاهات على مستوى المجتمعات ؟ تشير كل الشواهد من الماضي والحاضر
الى أن تغييرا ملموسا يقع فعلا في الحضارة وفي المجتمع على مر الزمان ،
وذلك بالرغم من نقص الدليل الامبيرى المنظم على امكانية وقوع التغييرات
الاجتماعية . وقد كشفت دراسة قام بها بوجاردس (٢١) ، عن وقوع
تغييرات واضحة في « التباعد الاجتماعي » خلال ثلاثين عاما بين الأمريكيين
البيض وبين غيرهم من العناصر والأجناس والشعوب الاخرى ، والبعض
منها تغيير ايجابي وبخاصة في المجالات التي وجهت لها جهود خاصة ،
بينما اتجه البعض الآخر وجهة سلبية نتيجة لأحداث سياسية وحربية
ضخمة . واحتفظ البعض الآخر باتجاهاته السابقة . ويتحقق مثل هذا
التغيير عن طريق جهود تجمعية في جبهات كثيرة . ومن الممكن الإشارة
الى بعض الوسائل التي يمكن أن تزيد في احتمالات تغيير الاتجاهات على
مستوى المجتمع :

١ - تصريحات المسؤولين وكبار القادة والشخصيات المرموقة
تأييدا للتغيير المنشود مثل تصريحات المسؤولين ورجال الدين في جمهورية
مصر العربية فيما يتصل بتنظيم الأسرة .

٢ - التشريعات والقوانين . ولا تكمن أهميتها في أنها تقضى على
الاتجاه غير المرغوب فيه ، ولكن في أنها وسيلة من وسائل خلق جو
اجتماعي أكثر سماحة ، وفي تغيير المواقف الاجتماعية والاجراءات التي
تولد الاتجاه غير المرغوب فيه ، فإذا مكن القانون الجماعات المختلفة من
التفاعل ، فإن ذلك قد يخلق الجو المناسب كي يتعلم الناس تقبل بعضهم
للبعض الآخر ، وهذا هو الدور الحقيقي للتشريع في هذا المجال .
فالقانون وحده لا يكفي للقضاء على التوتر ، ولكنه يهيئ الجو المناسب
لذلك ومن أمثلة هذه المحاولات التشريع الخاص بالاسكان المختلط بين
مختلف الأجناس في أمريكا في محاولة لمكافحة التعصب العنصري ، وقرار
الحكمة العليا عام ١٩٥٤ الذي يؤكد عدم دستورية التمييز بين السود
والبيض في الالتحاق بنفس المدارس . وفي جمهورية مصر العربية :

سهمت القوانين الثورية والاشتراكية فى خلق تخطيط جديد للمجال الاجتماعى . ومن هذه القوانين قانون تحديد الملكية الزراعية وقانون اشراك العاملين والاحتفاظ بنسبة ٥٠٪ على الأقل فى عضوية الهيئات التمثيلية للعمال والفلاحين . وغيرها من القوانين التى أسهمت فى خلق جو اجتماعى يستطيع المواطنون فيه أن يدركوا الأمور فى اطار جديد تقدمه الخبرة المباشرة .

٣ - التغييرات الاقتصادية . ذلك أن عدم الشعور بالأمن الاقتصادى يولد الشعور بالاحباط والخوف ، وهو شعور يمهّد الطريق لظاهرة كبش الفداء .

٤ - وسائل الاتصال الجمعى . فهى وسائل فى يد المجتمع يتعين أن يستعين بها لتحقيق أهدافه العامة وللحضاء على الاتجاهات المعوقة ولدعم الاتجاهات الدافعة .

تأثير وسائل الاتصال بالجماهير

اتجه اهتمام الباحثين حديثا الى التركيز على التفاعل بين وسيط أو أداة الاتصال وبين الجوانب الأخرى فى المواقف ، وكيف تؤثر وسائل الاتصال فى الاتجاهات العامة وفى التصويت فى الانتخابات العامة وفى السلوك الاستهلاكى . وسوف نعرض لنتائج بعض البحوث الهامة فى هذا المجال وبخاصة تلك التى تتناول بالدراسة المقارنة بين وسيلة وأخرى .

التليفزيون : تكشف نتائج البحوث فى كثير من بلاد العالم عن زيادة كبيرة فى عدد ساعات مشاهدة التليفزيون . ففي أمريكا مثلا ، زاد عدد ساعات المشاهد اليومية من ٦٥ الى ٦٨ ساعة يوميا فى الفترة من ١٩٧٠ الى ١٩٧٦ . وتبدأ المشاهدة المقصودة بين سن ٢ ، ٣ . ويشتمل النمط الازتقائى العام فى زيادة ساعات المشاهدة الى أن تصل الى قمته فى المراهقة الأولى ، يتبعها انخفاض حاد فى المراهقة المتأخرة ، وتقل الساعات فى مرحلة الرشد ، ثم تتزايد تدريجيا فى مراحل الرشد المتأخرة ، وتصل الى أقصىها بعد سن ٥٠ ، ويرتبط هذا النمط بكمية الوقت المتاح فى مراحل العمر المختلفة . وتزيد المشاهدة بين السيدات عنها بين الرجال . والدور المنسوب الى التليفزيون فى المجتمع الأمريكى هو « التسلية الخفيفة » (٨٠) . وتكشف البحوث عن أن التليفزيون يزيد من اقناعية مصدر الاتصال ذى المصدقية العالية ويقلل من اقناعية المصدر ذى المصدقية المنخفضة (٧٦ ص ١٩٩) . والتليفزيون أكثر

تأثيرا بالنسبة للمشكلات البسيطة بينما تكون الكلمة المطبوعة أكثر تأثيرا بالنسبة للمشكلات المعقدة والفنية (مثل مشكلات التصخم والسيولة - إلخ) . ورغم أن التليفزيون يتفوق على غيره من وسائل الاتصال (ربما فيما عدا الاتصال وجها لوجه) إلا أنه يتعين أن يكون للمصدر مصداقيته . وأن تكون الرسالة مستندة الى المنطق وبسيطة ، وبخاصة في البلاد التي دخل التليفزيون فيها حديثا . أما في البلاد الصناعية المتقدمة ، فإن تأثير التليفزيون يكون في المحافظة على الاتجاهات أكثر من أن يكون في تعديلها (٨٠) .

الصحف : انخفضت نسبة من يقررون أنهم يقرأون الصحف يوميا في أمريكا من ٧٣٪ عام ١٩٦٧ الى ٥٧٪ عام ١٩٧٨ . ويعزى ذلك الى منافسة التليفزيون في عرض الأخبار ، والتغيرات في الأوقات المتاحة والى مركبات سيكولوجية مثل القيم التقليدية والرضا عن الحياة والشعور بالانتماء للمجتمع . وترتبط قراءة الصحف ايجابيا بالدخل والتعليم . ويزيد نسبة القراءة بزيادة السن في مرحلة الرشد . وتشير البحوث بعامة الى أن الأطفال يتعرضون للأنباء عن طريق التليفزيون ابتداء من مرحلة المدرسة الابتدائية . وفي بعض الحالات من مرحلة رياض الأطفال . ويتزايد الاستماع بزيادة السن . ويعتمد استخدام الصحف بالطبع ، على مهارات القراءة ، وتبدأ امكانية فهم الصحيفة بعد سن التاسعة . وفي الفترة من ١٥ الى ١٧ سنة ، يقرر نصف المراهقين أنهم يقرأون الصحف بانتظام . وبالرغم من ذلك ، فإن هناك اتجاها واضحا ومتزايدا نحو زيادة استخدام التليفزيون . بوصفه مصدرا للأخبار . وتكشف البحوث عن التأثير الكبير للمناخ العائلي ، اذ يشكل الوالدان نموذجا للطفل يغلب أن يتبعهما في سلوك قراءة الصحف أو مشاهدة التليفزيون ، كما ان مناقشة الوالدين لأبنائهما في الأخبار ، وتوفير الصحف في المنزل ، والاهتمام بتنمية التفكير المستقل والتعبير الذاتي ، تلعب أدوارا هامة في تشكيل سلوك الطفل مستقبلا نحو مصادر الأخبار .

البحوث في استخدامات الوسائل ومدى اشباعها لحاجات الجماهير
Uses and Gratification وهي بحوث تتركز حول الجمهور ، فتسوجه الأسئلة عما يفعله الناس بوسائل الاتصال بدلا من السؤال عما تفعله الوسائل بالناس . وهي تهتم بالاصول السيكولوجية والاجتماعية للحاجات التي تتولد عنها توقعات فيما يرتبط بهذه الوسائل أو بغيرها من المصادر والتي تؤدي الى أنماط متميزة من التعرض لها (أو تؤدي الى الانشغال في مناشط أخرى) مما ينتج عنه اشباع للحاجات أو عواقب

أخرى ربما كانت غير مقصودة ، فمثلا ، قد يسأل الباحث الناس الراشدين عن الحاجات التي يسعون الى اشباعها من خلال وسائل الاتصال ، ومن ههنا الحاجات : الإثارة ، الاسترخاء ، اكتساب المعلومات ، التخفيف من التوتر ، التفاعل الاجتماعي ، التيسلية ، التوجيه الوجداني والسلوكي ، الاتصال الاجتماعي ، الهوية الذاتية ، الاطمئنان ، الهروب ، الخ . . . ويختلف حاجات الأطفال والمراهقين بعض الشيء ولكن هناك قدر مشترك بينها . . . وتسعى بحوث أخرى لمعرفة الدور الذي يلعبه نمط الحاجات المتوقعة في اختيار وسيلة الاتصال . وقد كشفت هذه البحوث عن ان الوسائل المختلفة ترضى فعلا حاجات مختلفة ، كما كشفت عن ان هناك فروقا بين التوقعات وبين الاشبعات الفعلية .

التأثيرات على الراشدين : كشف بحث قامت به مؤسسة روبر (٨٠) عام ١٩٧٧ عن أن أكثر من ٩٥٪ من الأمريكيين يقررون أنهم يحصلون على المعلومات عما يحدث في العالم من وسائل الاتصال . ويختبر صدق هذا الاختبار الذاتي عادة عن طريق الكشف عن الارتباط بين التعرض للوسائل وبين الدرجات على مختلف مؤشرات المعرفة ، وتشمل أسئلة عن القضايا والشخصيات السياسية المعاصرة ، وتشير النتائج بعامة الى ايجابية هذه الارتباطات كما تشير الى أهمية دور المستوى التعليمي والذي قد يكون غالبا عاملا تنبؤيا عن المعرفة أقوى من وسائل الاتصال . الا أن البعض يعترض على اسلوب قياس المعرفة على نحو شبيه بما هو وارد في الكتب المدرسية ، والذي قد لا يكون له دلالة للجمهور . وهم يقترحون استخدام وسائل أكثر تمركزا حول الجمهور مثل « الاحتفاظ بالمعلومات » القائم على أساس مشكلات يعبر عنها المستجيبون ، والحلول والشخصيات المرتبطة بهذه المشكلات ، كما يقترحون التخلي عن سؤال الناس عما اذا كانوا قد شاهدوا أو قرأوا أو سمعوا عن مشكلات يحددها الباحث . ويسأل عن مضمونها وعن قناة الاتصال . وفي البحوث الحديثة التي استخدمت « الاحتفاظ بالمعلومات » و « المشكلات » وجد أن الصحف أقوى من التلفزيون في التنبؤ عن مستويات المعرفة . ويفسر ذلك على أساس أن التلفزيون يركز على هوامش الأخبار مثل الاحداث بدلا من القضايا والسياسات . وقد يرجع ذلك أيضا الى أن الناس قد تدربوا على الحصول على المعرفة من الكلمة المطبوعة . وقد تناولت هذه البحوث عددا كبيرا من التأثيرات مثل السن والتعليم وعضوية الجماعات والاهتمام بالسياسة والدوافع الى استخدام وسائل الاتصال ، الخ .

فرضية الهوة في المعرفة The Gap Hypothesis

وهي تعنى الافتراض بأن القطاعات الاجتماعية الأعلى في المجتمع تكتسب المعلومات من وسائل الاتصال بأسرع مما تكتسبها القطاعات الأدنى . مما يؤدي الى توسيع الهوة بين المستويين . وهكذا ، فإن أي محاولات لاستخدام الوسائل لتحقيق المساواة في توزيع المعرفة داخل النظام الاجتماعي سوف تفشل ، بل إنها تزيد من اتساع الهوة . ويفترض بعض الباحثين ان من العوامل المسببة لهذه الهوة :

- (أ) نقص مهارات الاتصال من جانب بعض القطاعات *
- (ب) الفروق بين الجماعات في الدلالات المدركة أو في الدافع الى اكتساب المعلومات المعنية *
- (ج) تأثير صعوبة المعلومات اما بفعل مضمون الرسالة أو المعلومات المعنية . وتشير الدلائل الى ما يؤكد صدق هذه الافتراضات ، ومنها مثلا تناقص هذه الهوة بالنسبة لقضايا المجتمع المحلي والتي يدور حولها الصراع *

تأثير الوسائل في مستوى الوعي بالقضايا (أو ما يسمى « تحديد جدول الأعمال » Agenda Setting

يفترض في هذا المجال أن درجة اهتمام وسائل الاتصال بقضية معينة تحدد درجة الاهتمام التي يوليها الجمهور لهذه القضية ويقاس جدول أعمال الوسيلة بما يقرب من « تحليل المضمون » أي العد المباشر لعدد المقالات المنشورة في الصحف الرئيسية مثلا أو عدد ساعات الإرسال في التلفزيون والتي تتناول القضايا المختلفة ، وذلك في فترة زمنية محددة . وتقاس الاهتمامات العامة « جدول الأعمال العام أو جدول أعمال الجمهور » عن طريق اعطاء التقديرات لأهمية قائمة من القضايا على مقياس مقفول النهاية ، أو عن طريق اقتراح المشكلات الهامة من وجهة نظر شخصية أو من وجهة نظر المجتمع . استجابة لاستبيان مفتوح النهاية ، وكذلك السؤال عن أهم القضايا التي يتحدث عنها الناس ، أو جمع بين أكثر من طريقة واحدة . وتتوفر الدلائل على تأثير وسائل الاتصال على جدول الأعمال العامة ، وأن كلا من التلفزيون والصحف له تأثير متساو تقريبا ، أو أن الصحف تتفوق على التلفزيون في هذا المجال .

التأثير في « بيئة الرأي » :

تشير الدراسات التي قامت بها نويل - نيومان (٨٠) الى ما أسمته « حلزون الصمت » Spiral of silence ومؤداه أن الناس لانهم يحاولون تجنب العزلة الاجتماعية ، فانهم يرددون ما يدركون أنه يمثل رأى الأغلبية ويقمعون ما يدركون أنه رأى غير شعبي . ويغير ذلك من « بيئة الرأي » بحيث تدعم السيطرة المطلقة لرأى الأغلبية ، فيؤدى ذلك بدوره الى قمع رأى الأقلية ، وهكذا يخلق « حلزون الصمت » . وتلعب وسائل الاتصال بالجمهير دورا كبيرا في خلق « بيئة الرأي » نتيجة تكرار رأى الأغلبية ، وهو رأى يؤيد النظام الذى يحتل مركز القوة ، وبذلك فقد تعمل وسائل الاتصال على الحد من الإدراك الفردى الانتقائى ، وبالتالي تحد من الحكم المستقل . وقد قامت نويل - نيومان ببحوث امتدت زمنا غير قصير واستخدمت فيها تحليل المضمون ومقاييس الرأى العام ، وتوصلت الى ما يؤكد صدق نظريتها في مجتمع البحث . ويخلص جورج جيربئر وزملاؤه من بحوثهم التي امتدت عددا من السنين الى ما يؤكد نظرية التدعيم . ولكنه تدعيم يصل الى حد وصفه للتليفزيون بأنه الدرع الثقافى المركزى للمجتمع الأمريكى ، وأنه ينشئ الناس اجتماعيا فى أدوار ومسالك مقنعة ، لا عن طريق التأثير فى الآراء والاتجاهات فقط ، بل الأهم من ذلك بكثير ، عن طريق بث وزرع افتراضات أساسية عن طبيعة الواقع الاجتماعى . ويستمد التليفزيون قوته هذه من انتظام ووحدة نسق الرسالة التي تعمل على الاحتفاظ بالقيم والمسالك التقليدية ودعمها ، وعن طريق انتشاره وعدم الانتقائية فى استخدامه ، وعن طريق الواقعية التي يقدم بها النظرة الى العالم ، وهى واقعية تخفى التوليفة المنتقاة فى طبيعة الدراما التليفزيونية . وقد كشفت هذه البحوث عن ارتباطات ثابتة ومتسقة بين أنماط مضمون برامج التليفزيون وتصورات من تكثر مشاهدتهم لها عن الواقع . فمثلا ، وجد أن من يبلغ متوسط ساعات مشاهدتهم اليومية للتليفزيون أربع ساعات أو أكثر ، يبالغون فى تقديرهم لفرص تعرضهم لأعمال العنف ، بدرجة أكبر ممن يبلغ متوسط عدد ساعات المشاهدة اليومية من جانبهم ساعتين أو أقل ، ويقل احتمال أن يشعر أفراد الفئة الأولى بأن معظم الناس يمكن الثقة فيهم . وفى كل الحالات ، كانت استجابات أفراد الفئة الأولى ، تكشف عن تصور للعالم يختلف عن الواقع ولكنه يتفق مع عالم التليفزيون ، وذلك بصرف النظر عن السن والتعليم والجنس ودرجة قراءة الصحف . كما تكررت النتائج بالنسبة للأطفال والمراهقين . ولكن نجد من الناحية الأخرى أن بعض الدراسات لم تؤكد النتائج التي توصل اليها جيربئر ، فمثلا وجد دوب ومكدونالد في بحثهما

عام ١٩٧٩ ، أنه لا توجد علاقة بين مقدار مشاهدة التلفزيون ، والخوف من مخاطر الحياة في مجتمع . حين ثبت معدل وقوع الجريمة في الحيرة . كما أن دراسات أخرى تشير الى تأثير التلفزيون في الصور الثقافية وتيسيرها الاندماج الثقافي وتقليل الفجوة بين الثقافات .

دور الوسائل في الحملات وفي التنمية . ومنها حملات الدعوة ضد التدخين أو ضد مخاطر المرور ، والحملات الانتخابية ، الخ . وتكشف الدراسات في مجال الوقاية من أمراض القلب عن نتائج طيبة . وقد ركزت هذه الحملات الأخيرة على الدعوة الى الامتناع عن التدخين والى ضبط التغذية وممارسة الرياضة للاقلال من الاصابة بأمراض القلب . وقد اختيرت للتجربة في هذا المجال ثلاثة مجتمعات . استخدم في اثنين منها ولمدة عامين التلفزيون والاذاعة والصحف والاتصال عن طريق البريد والملصقات . ولكن أضيفت الى ذلك في مجتمع واحد منهما ، المقابلات المتعمقة وجها لوجه مع الحالات المندرة بالخطر لارشاد أصحابها . واستخدام المجتمع الثالث بوصفه مجموعة ضابطة .

وقد وجد في نهاية السنة الاولى أن معلومات الافراد عن عوامل الخطر في أمراض القلب ، قد زادت زيادة كبيرة ، ونقص معدل استخدام الدهون ومعدل التدخين ، كما نقصت مستويات الكوليسترول ومستوى ضغط الدم ، ونقصت احتمالات الاصابة بأمراض القلب بينما زادت في المجتمع الضابط . وفي نهاية السنة الثانية ، تعادلت المجموعتان الاولى والثانية في مؤشرات التحسن . وتعزى هذه النتائج الى الحرص على اقيام بالتقويم على مراحل خلال الحملة ، وتحديد الهدف من كل مكون من مكوناتها ، والاهتمام بتنشيط شبكات العلاقات بين الأشخاص . ولكن الأهم من كل ذلك ، تشكيل قاعدة من المجتمع لكي تكون أساسا للحملة ولتحقيق الانسجام مع السبنيان الاجتماعى . ومن واجب القائمين على التنمية بخاصة في دول العالم الثالث والمجتمعات النامية ، مراعاة اعتبارات الابنية الاجتماعية وخصائصها في تخطيط الحملة وتنفيذها واشراك المجتمع المحلي في كل ذلك .

السلوك المفسد للمجتمع :

انتشرت في السبعينات البحوث في تأثير مشاهدة مناظر العنف على الاطفال لدرجة طغت معها على كل بحوث وسائل الاتصال بنسبة ٤ : ١ ، ولا زالت هذه البحوث متواصلة رغم انكسار حدتها بعض الشيء . وقد وجد في دراسة شملت عينة كبيرة من الاطفال في السن من ٦ الى ١٨

أن مشاهدة العنف ترتبط سلبيا بالمؤشرات الديموجرافية ومنها مستوى التعليم في العائلة والدخل ودرجة عزلة الطفل ، ولكنها ترتبط ايجابيا بمقاييس العدوان مثل مقدار الصراع مع الوالدين وتواتر الشجار والسلوك الجانح . وفي بحث أجرى عام ١٩٧٩ (٨٠ ، ص ٣٤١) وجد بين تلاميذ الفرق الرابعة والسادسة والثامنة ، أن الاتجاهات العدوانية مؤشرات قوية على الرغبة في مشاهدة العنف ، ولكن قيود الوالدين على التعرض لبرامج معينة يمكن أن تخفف من هذا التعرض الانتقائي . وتشير بعض التجارب الى أن الأطفال الذين يشاهدون صور العنف في مضمون تظهر فيه في اتساق الدوافع السلبية والعواقب السلبية ، يكفون الاستجابات العنيفة بعد ذلك ، ولكن الأطفال الذين شاهدوا نفس صور العنف محاطة بمؤشرات مختلطة ، بعضها ايجابي والبعض الآخر سلبي ، كانوا بعد ذلك اكثر عدوانية . وفي دراسات بارك في أمريكا وفي بلجيكا بين جماعات الأولاد المراهقين في مؤسسات كانت تعرض فيها أفلام لم تخضع للرقابة ، بعضها عدواني والبعض الآخر غير عدواني ، رصدت حوادث السلوك العدواني قبل وخلال وبعد عرض الأفلام . وتوضح هذه الدراسات أن مشاهدة أفلام العنف تؤدي الى السلوك العدواني وبخاصة ممن توفر لهم الاستعداد لذلك . كما توضح أن التأثير الضار يزداد بازدياد مرات التعرض لأفلام العنف . والخلاصة : أن هناك من الأدلة ما يكفي لاثبات علاقة بين مشاهدة أفلام العنف والسلوك المضاد للمجتمع ، إلا أن هذا التأثير يعتمد على متغيرات تشمل البيئة والفرد والمضمون (في ٧٦ ، ص ٣٠٠) .

التأثيرات الاجتماعية الايجابية :

تشير نتائج البحوث في هذا المجال الى أن أطفال المدارس الابتدائية لا يجدون صعوبة في التعرف على الموضوعات الاجتماعية المقبولة اجتماعيا ، وقد تذكر حوالي ٩٠٪ من الأطفال موضوعا اجتماعيا واحدا على الأقل من هذه الموضوعات بعد خمس ساعات من مشاهدته ، وهي مشاهدة تؤثر في السلوك . فمثلا بعد مشاهدة برنامج يتناول موضوع التعاون ، كان تلاميذ في الفئتين الثانية والثالثة أكثر تعاونا في استجاباتهم لمقاييس حل مشكلات لفظية وفي مقاييس السلوك التعاوني . وكذلك ازداد تأثر أطفال ما قبل المدرسة ببرامج التليفزيون ذات المضمون المقبول اجتماعيا والمدعمة ببرامج تدريبية في دار الحضنة . ولا يعني ذلك أن كل النتائج ايجابية . ويبدو أن التأثير يتوقف على عوامل أخرى بالاضافة الى مضمون مادة الاتصال . ومن هذه العوامل خصائص الطفل مثل

مستوى سلوكه السابق وسنه ونوع السلوك المطلوب تدعيمه ، الخ . . .
ويتعين التحديد الدقيق لمعنى ومدلول السلوك المقبول اجتماعيا مثل
التعاون والغيرية والتعاطف والصدقة والتسامح والابتكارية ، الخ وتشير
نتائج البحوث الى أن وسائل الاتصال يغلب أن تدعم الأدوار التقليدية
النمطية للجنسين عن طريق عدة مؤثرات مثل الاعلان عن الروائع
العطرية ووسائل التجميل ، الا أنها تستطيع أيضا أن تغير من هذه
الادراكات النمطية التقليدية لأدوار الجنسين .

وفي دراستنا لكل النتائج السابقة ، من المهم ادراك أن الثقافة
المعينة متغير هام فيها ، ولذلك فإنه لا غنى لنا عن القيام بالدراسات
المحلية في هذا المجال لترشيدها لوسائل الاتصال ذات الأثر البالغ
في حياتنا ، ويقصد زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافنا القومية .

الفصل الثالث والعشرون

اختيار القادة وتدريبهم على العلاقات الانسانية

مقدمة :

القادة فى كل ميدان هم دعامة أساسية فى كل مجال من مجالات النشاط البشرى ، ويتوقف الكثير على حسن اختيار القادة وتدريبهم ، ولذلك أنشئت المعاهد لاعداد القادة وتدريبهم فى مختلف المجالات ، ومنها معاهد التنمية الادارية ، والمكاتب الاستشارية المتخصصة ، والأنشطة المتعددة والمتنوعة فى مستوياتها التى ينظمها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى مجالات التدريب . كما أن المجلس الأعلى لرعاية الشباب يولى موضوع « اعداد القادة » القدر الكبير من الاهتمام . وتهدف مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى الى الارتفاع بمستويات التدريب فى الميادين الصناعية المختلفة لكى تصل باليد العاملة الى أعلى مستويات الكفاية والانتاج . وهو نفس الهدف الذى يسعى الى تحقيقه كل من الاتحاد العام لنقابات العمال ووزارة القوى العاملة . وتوجد فى القوات المسلحة أجهزة كاملة للتدريب تأخذ بكل مستحدث فى هذا المجال وتضع نصب أعينها الوصول بالتدريب الى أعلى مستوياته . وتنظم أيضا فى ميادين النشاط الشعبى والاجتماعى والسياسى ومؤسسات الخدمة العامة برامج تدريبية لاعداد القادة سعيا وراء الرسالة التى نشأ كل منها لتحقيقها .

ومن واجب القائمين على برامج التدريب المختلفة أن يتساءلوا عما اذا كانت هذه البرامج تحقق كل أو أقصى ما يمكن تحقيقه من غاياتها المقصودة ، وما هى السبل الى تحقيق هذه الأهداف . فمثلا ، فى وزارة التربية والتعليم ، هل تؤدي برامج التدريب فعلا الى أن يتغير اتجاه المربي

نحو أهداف التربية ، بحيث يأخذ كل من الموجه والمدير والمعلم بأساليب التربية الحديثة ؟ هل تؤدي برامج تدريب العمال الى أن تقل مقاومة العامل للتغيير ، فيقبل على تحسين إنتاجيته ، اقتناعا منه بأن في ذلك خيرا له وللجماعة لا تحقيرا لشأئه او لما تعلم من أساليب في الماضي ؟ هل تؤدي برامج تدريب الموظفين الى أن يعتنق الموظف فلسفة جديدة حقا في تأدية الوظيفة العامة تحرره من قيود الروتين قبل أن يحرره القانون منها . وتزيد من كفاءته في خدمة مصالح الجمهور ؟ لن نتعرض في هذا الفصل للجانب التعليمي الفني من التدريب ، أى طرق اكتساب مهارات فنية معينة في أعمال معينة ، مثل اختصار الوقت المستغرق في إنتاج وحدة معينة ، أو أداء عمل معين . بل انما نهتم اساسا بالجانب النفسى - الاجتماعى من اعداد القادة وتدريبهم . ولكننا سوف نرى أن المهارات تتأثر بهذا الجانب النفسى الاجتماعى . وسوف نركز المناقشة حول الأسس العامة للتدريب على العلاقات الانسانية ، أى الأسس التى تبنى عليها الجهود المقصودة المنظمة التى تهدف الى الارتفاع بمستويات المهارات المتضمنة فى تكوين علاقات انسانية طيبة والاحتفاظ بها . وهذه المهارات من العوامل الأساسية فى القيادة المنتجة الفعالة على مختلف المستويات : من الملاحظين أو المشرفين فى خط الانتاج ، الى أعلى المستويات الادارية فى الشركات أو فى دواوين الحكومة أو فى الجيش أو فى مجالات التنمية الاجتماعية . ذلك أنه فى كل هذه المجالات القيادية ، تتضح فروق كبيرة فى الأداء ترجع الى الفروق فى قدرة القادة على فهم المشكلات الانسانية فى التنظيم وعلاجها .

وقد تعرضنا فى الفصل التاسع لتطور مفاهيم القيادة ونظرياتها ومن الواضح ، أن كلا من الاختيار والتدريب قد يختلف فى مناهجه ، وقد يختلف تقييمنا لتلك المناهج باختلاف النظرية التى نؤمن بها عن القيادة ، فنعتبر ذلك خطأ أو صوابا تبعا لاختلافه أو اتفاقه مع تلك النظرية . فانصار « النظرية التفاعلية » مثلا ، يعترضون على الاختيار الذى يقوم على قياس سمات معينة ، والتدريب الذى يهدف الى اكتساب الدارس سمة معينة ، أو نمطا من السمات ، لأن مثل هذا الاختيار ومثل هذا التدريب ، يرجع كل منهما القيادة الى شخصية القائد ، ويهمل المتغيرات الأخرى الهامة التى تتفاعل مع شخصية القائد ، مثل الاتباع ، والجماعة ، والموقف .

اختيار القادة

الاختيار على أساس منهج السمات : تقوم الطرق التقليدية في اختيار القادة على أساس منهج السمات . ويتم ذلك في الغالب عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن أنها تميز القادة عن غيرهم ويقوم بهذا التقدير اما قضاة يكونون غالبا من الرؤساء في المؤسسة ، ويبنون تقديرهم على أساس معرفتهم بالمرشحين . وقد يتم الاختيار عن طريق تطبيق اختبارات أو اجراء مقابلات مع المرشحين لتقدير هذه السمات ، أو لقياسها . فمثلا كان يختار المرشحون لمراكز الضباط في الجيش البريطاني بواسطة مجلس من الضباط العظام . وقد ذكر فرنون وباري (١٠٧ ، ص ١٢٤) أن ٢٢٪ من ٤٩١ ضابطا تم اختيارهم بهذه الطريقة . وجد بعد فترة أنهم في مستوى فوق المتوسط ، ٤١٣٪ متوسط ، ٣٦٦٪ تحت المتوسط ، ويتضح من ذلك أن هذه الطرق التقليدية لاختيار القادة ، بعيدة عن الكمال . وقد تسهم اختبارات الذكاء ، والميول ، والشخصية في زيادة صدق الاختيار . وبالطبع لنا أن نتوقع أن اختبارا معينا يكون أصدق في الاختيار من الاختبارات الأخرى لغرض معين ، أو في موقف معين .

أما عن المقابلة ، فقد وجد أنها اذا كانت تالية للاختبارات الموضوعية، والمناقشات الجماعية (مع معرفة القائمين بالمقابلة بهذه النتائج) ، فإنها لا تزيد في صدقها عن هذه الاختبارات أو المناقشات زيادة جوهرية . ومن ذلك أن فرنون (١٠٦) وجد أن المقابلة أدت الى زيادة معامل الصدق في اختيار المرشحين للوظائف المدنية من ٠.٤٤ الى ٠.٤٧ فقط . كما وجد أنه اذا استخدمت المقابلة فقط في الاختيار كان معامل صدقها منخفضا . وقد وجد هانديسيد ودنكان (٣٩) بالنسبة لعدد من المشرفين على العمال ، معاملات ارتباط تتراوح من ٠.١٧ الى ٠.٦٦ بين تقدير المقابلة ، والنتائج في العمل . وقد اختلف معامل الارتباط باختلاف القائم بالمقابلة . والواقع ، أن صدق المقابلة كوسيلة من وسائل الاختيار ، يتوقف على مهارة القائم بالمقابلة ، وهي مهارة يمكن أن تزداد بالتدريب . كما يتوقف هذا الصدق على طبيعة السمة المقدرة ، والفرص المتاحة للملاحظة لمرشح . ولذلك ، فإنه يصعب التنبؤ بصدق المقابلة ، كما أن ثباتها يكون منخفضا ، الا أنه يمكن أن يزداد هذا الثبات عن طريق تكرار المقابلة . والخلاصة ، أنه لا يجب أن نبالغ في قيمة المقابلة ، كما أنه من الخطأ افتراض عدم جدواها كلية .

الاختيار على أساس تحليل التفاعل : كان من الطبيعي ، أن يعاد

المطر في هذه الوسائل التقليدية في اختيار القادة ، وكان من الطبيعي أيضا ، أن تبني هذه الوسائل على أساس النظر الى القيادة على أنها موقفية ، وعلى أساس الاستخدام الشامل لأساليب تحليل التفاعل والتنبيه عن النجاح كقائد ، ومن ذلك ما قام به - جزئيا - مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكي (٦٨) أثناء الحرب العالمية الثانية في اختيار الأفراد لمهام حربية معينة ، مثل أعمال المخابرات ، وذلك على أساس الاختبارات الموقفية ، أي على أساس من ملاحظة السلوك في نماذج مصغرة من المواقف العملية التي يختار لها القادة . وقد اشتمل الجزء الرئيسي من عملية الاختيار على برنامج استغرق ثلاثة أيام متتالية من الملاحظة والاختبار ، عاش فيها المرشحون معا في جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة مستمرة من رجال المكتب ، وقد شمل البرنامج اختبارات للاستعدادات الخاصة ، واختبارات اسقاطية ، ومقابلات متعمقة ، وملاحظات عامة في ظروف عادية . وقد استنبط لهذا الغرض عدد كبير من الاختبارات الموقفية ، كما اقتبس غيرها مما سبق استخدامه في الجيشين البريطاني والألماني .

ومن الأساليب التي يتمثل فيها تعريف القائد على أساس الدور الوظيفي ذلك الأسلوب المعروف « بالأسلوب الجماعي غير القيادي » ، لاختبار خصائص مثل التعاون ، والعمل الجماعي ، والابتكار ، والمباية ، والنزعة التلقائية لتولي مهام القيادة ، وقد ابتكر هذا الأسلوب ج. ب. ريفرت حوالي عام ١٩٢٥ ، وقد استخدمه طبقا لتقرير أنسباشر (٥) الأسطول الألماني خلال الحرب العالمية الثانية . ويقوم هذا الأسلوب على وضع المرشحين في موقف محدد البناء (أي دون تحديد لعلاقات القيادة والتبعية) مثل مناقشة موضوع معين ينتهي بتوصيات ، أو نقل قوات ومهمات عبر نهر بأقصى سرعة وأمن ممكنين ، الخ . وتلاحظ أفعال الأفراد في قيامهم بالأدوار ، وفي بناء الجماعة ، وذلك بقصد تقدير النزعات القيادية بين الأعضاء عن طريق مشاركتهم في المناقشة الحرة . ويبدو من بعض البحوث أن لهذا الأسلوب بعض الصديق في تقدير الامكانيات القيادية لدى الأفراد (١٤ - ص ١٩٥) .

وقد كانت الخصائص الموقفية تختبر أحيانا بصورة مباشرة عن طريق « مواقف قيادية معينة » ، فيعين فرد لقيادة جماعة صغيرة أثناء عبورها طريقا ملتصقا ، أو يطلب من الفرد القيام بدور معين ، يختار خصيصا للكشف عن مواطن الضعف التي كشفت عنها الاختبارات السابقة ، وهو نوع معدل من لعب الأدوار ، وقد شاع أخيرا استخدام

« لعب الأدوار » فى اختيار العاملين ، فيقوم مثلا مرشح لوظيفة بائع يلعب دور فى موقف بيع ، وهو اختبار يقدم عينة من قدرة المرشح على شغل الوظيفة .

وقد استخدمت هذه الطرق فى اختيار الموظفين فى القطاعين المدنى والصناعى (٧ ص ١٨٠) . الا أنه من الصعوبات التى تعترض استخدام هذه الطرق ، أن الأفراد يسلكون سلوكا مختلفا فى الجماعات المختلفة . ويمكن التغلب على هذه الصعوبة عن طريق ملاحظة الأفراد فى جماعتين مختلفتين أو أكثر . أو عن طريق استخدام جماعة مقننة ، لا تتغير الفرد موضع الاختبار . وقد استخدمت هذه الطريقة مكتب الخدمات الاستراتيجية (٦٨) فكان المرشح يوضع مع فردين مدسوسين عليه ، يحاولان بكل الطرق احباطه ، وعدم التعاون معه فى حل الموقف الجماعى . ومما يذكر أن وزارة التربية والتعليم فى اختيارها لنظار المدارس ، تضع المرشحين منهم تحت الملاحظة فى مراكز النظارة فعلا لفترات معينة ، كما أن الكثير من المعاهد مثل معاهد التربية الرياضية والكليات الحربية قد بدأت الأخذ بنظام شبيه بذلك فى اختيار طلبتها ، وسوف نعترض فى الفصل التالى لكيفية الافادة من هذا الاسلوب فى اختيار الاختصاصيين فى مختلف ميادين تنمية المجتمع .

أما فيما يتعلق بصدق هذه الاختبارات ، فقد استخدمت لهذا الغرض عدة محكات عملية ، مثل متابعة من تم اختيارهم فى عملهم . ونذكر اناستازى (٤ ، ص ٦٤٦) أن معاملات الصدق فى هذه الدراسات قد تراوحت من ٠.٨٠ الى ٠.٥٣ وتعزو اناستازى انخفاض هذه المعاملات جزئيا الى عدم ثبات التقدير على المحكات . ويتوقف الصدق على الارتفاع بمستوى الثبات فى تقديرها ، وعلى مقدار تمثيل الاختبار لمواقف واقعية من العمل الذى يتم الاختيار له . وسوف نعود الى مناقشة أكثر تفصيلا وتخصصيا فى الفصل رقم ٣١ ، لموضوع اختيار القيادات وبخاصة القيادات الادارية .

تدريب القادة

وكما تفرض علينا الاتجاهات الحديثة فى القيادة أبعادا جديدة فى الاختيار ، فانها تفرض علينا أيضا أبعادا جديدة فى التدريب . وإذا كان الاختيار يحدد نوع الأشخاص الذين نجدهم فى المنظمة ، فأننا لن نستطيع استكمال فهمنا لسلوكهم ، الا فى ضوء خبراتهم بعد الاختيار ، أى فى ضوء تأثير خبرات التعلم التى يتعرضون لها . هذا فضلا عن أن

الكثير من الدراسات النفسية ، تؤكد أن المرض العقلي والعصاب هي جزئيا نتائج اجتماعية تؤدي اليها عوامل متعددة في المجتمع ، وفي مقدمتها نوع القيادة القائمة ، ونوع المناخ النفسى الذى تشيعه هذه القيادة * وقد رأينا ذلك يوضح فى تجارب « الأجواء الاجتماعية » (الفصل التاسع) . ولذلك كان من المهم العمل على تحديد أحسن السبل لاعداد وتدريب القيادة الصالحة التى توفر كلا من الكفاءة الموضوعية « الانتاجية المرتفعة » والكفاءة الذاتية (الصحة النفسية السوية والشعور بالرضا) .

وتوضح البحوث الحديثة أن التدريب عملية لا تتنافى مع الديمقراطية فى أسمى وأصدق معانيها ، فهو ليس نظاما جامدا يتركز حول القائد ، وينتظم التابعون فى نمط معين يحدده لهم ولكنه - كما سوف نرى - نوع من التنظيم ينبع من تعاون ومشاركة مجموعة من الأفراد فى تحديد أهدافهم ، والعمل معا للوصول اليها . ومثل هذه العملية تؤدي الى تغيير فى شخصية الفرد ، كما تؤدي الى هذا التغيير العملية العلاجية لأن المرء يكتشف فى نفسه بواعث جديدة نحو العمل الجدى . ولب الديمقراطية هو أن تقلل بقدر الامكان من اعتماد الأفراد على قادتهم اعتمادا كليا ، فيكون للفرد حق تقرير مصيره فى حدود مصالح المجتمع ، ولا تعارض بين حق الفرد ومصلحة المجموع فى المجتمع الديمقراطى . ولعل التدريب بهذا المعنى هو الخطوة السليمة لحل المشكلة القديمة جدا ، وهى مشكلة توافق الفرد مع المجتمع ، وتوافق المجتمع مع الفرد . والتدريب بهذا الوضع « يهتم المربى والادارى ، ورئيس العمل ، والقائد العسكرى ، وزعماء النقابات ، ورؤساء الجان ، ورجال الدين ، والمشرفين الرياضيين » وكل شخص يعمل مع جماعة من الجماعات الانسانية . وقد ساعدت البحوث الحديثة التى عرضنا لها فى فصل سابق على ادراك أن القيادة مثلها مثل غيرها من المهارات ، يمكن تعلمها وتعليمها . كما ساعدت هذه البحوث على أن يدرك القادة فى كل مجال، أن المهارة فى العلاقات الانسانية عامل أساسى فى القيادة المنتجة الفعالة، فازداد اهتمامها ببرامج التدريب وطرائقه ، واجراء البحوث التجريبية متعاونة فى ذلك مع الجامعات ومراكز التدريب (٥٤ ، ص ٨١) . ومن أشهر هذه المراكز « المعمل القومى للتدريب على العمليات الجماعية » فى بيتل بالولايات المتحدة الأمريكية ، ويشرف عليه « مركز البحوث فى ديناميات الجماعة » بجامعة ميشيغان (٦٥) . وقد أسس هذا المعمل عام ١٩٣٧ ، كمركز لتدريب عدد من الاختصاصيين للقيام بتدريب غيرهم فى ميدان العلاقات الانسانية ، وذلك على أوسع نطاق ممكن فى مختلف

المنظمات الاجتماعية ونواحي النشاط ، وكمركز لاجراء البحوث المتصلة بنظريات وطرائق التدريب على العلاقات الانسانية ، ولتقديم المشورة للهيئات في مختلف المجالات . وقد كانت معظم هذه الاستشارات تدور حول طلب المساعدة في اعداد وادارة المؤتمرات ، واعداد وادارة برامج التدريب ، وتحسين ادارة وعمل الهيئات واللجان المحلية ، والعمل على رفع مستوى الروح المعنوية في المؤسسة أو الهيئة .

اهداف التدريب :

لعل اكثر هذه الاهداف وضوحا واشدها حظوة باهتمام المدربين هدفان : أولهما : نقل المعلومات الضرورية للعمل ، وثانيهما : اكتساب الدارسى المهارات اللازمة لأداء العمل . وقد تكون هاتان الوظيفتان كافيتين في بعض الحالات ، ولكننا نعلم ان العمل اليوم يتطلب في معظم المجالات تغييرات مستمرة في طرق الانتاج وفي علاقات العمل ، مما تنشأ عنه في كثير من المجالات مقاومة ظاهرة أو مستترة ، ومشكلات نلمسها يوميا في محيط العمل ، ويترتب عليها الكثير من الضياع والتخلف والشعور بالسخط وعدم الرضا . ويتطلب النجاح والتوافق في محيط العمل ، ما هو أكثر بكثير من المعارف والمعلومات ، يتطلب حساسية نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الانسانية ، ومهارة في تشخيص سلوك الآخرين ، وفي التعامل معهم عن فهم وبصيرة ، ويتطلب فوق ذلك قدرة على فهم الفرد لحقيقة دوافعه وادراكا لحاجته الى تغيير سلوكه الذاتي والاحتفاظ بالقدرة المناسب من المرونة في مواجهة مختلف الاحتمالات ، وفي ايجاز يتطلب تغييرا في اتجاهات الفرد وقيمه وشخصيته . وتزداد دلالة هذه المطالب بخاصة في ضوء ما نعرف من أن اكتساب المعارف واتقان المهارات لا يؤديان بالضرورة الى تغيير الاتجاهات والقيم والسلوك . فقد نتحدث كثيرا عن الديمقراطية دون أن نمارسها ، وقد نتحدث عن تقبل التغيير دون أن نغير فعلا .

يفرض كل ما سبق على التدريب القيام بوظيفة ثالثة من المحقق أن تجاهلها ينشأ عنه الكثير من الحسارة ونقص الكفاءة في تدريب القادة وهى : تغيير الاتجاهات عن طريق اكتساب المتعلم خبرة مباشرة منظمة مقصودة وخلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تجريب الطرق القيادية المحسنة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة واستغلال الدافع الى العمل وتبصيره بنتائج الطرق القيادية المختلفة حتى يزداد حساسية في تفاعله مع الآخرين ، وحتى يكتسب بصرا في مشاعرهم والاستجابة لها ، وحتى يجدد دافعا لتغيير اجراءاته الى ما هو أحسن .

طرق التدريب

الملاحظة والخبرة الشخصية والتدريب المباشر (التوجيه الاشرافي)

والارشاد : التعلم بالملاحظة وبالتجربة طريقة رئيسية من طرق التدريب . وقد كانت هي الطريقة السائدة في نظام الطوائف الحرفية . كما أن الصورة الحديثة منها تتمثل الى حد ما في نظام التلمذة الصناعية ، إلا أن لهذه الطريقة مزاياها ، وبخاصة في التدريب على العلاقات الانسانية ، فقد يتعلم الفرد عادات سيئة أكثر مما يتعلم عادات طيبة وذلك إذا كان النموذج الذي يلاحظه نموذجاً سيئاً ، كما أن الفرد في تعلمه عن طريق المحاولة والخطأ قد يسيء تفسير خبراته هو ويتعلم الأمر الخطأ منها ، وبخاصة إذا كانت الملاحظة من النوع غير الموجه الذي ينقصه تحديد ما يلاحظه بنفسه وتنقصه مناقشة تالية للملاحظة . ولذلك ، فقد اتجهت الطرق الحديثة في التدريب الى الاستعانة بأسلوب الارشاد Counseling ، وإذا كان التدريب المباشر (التوجيه الاشرافي roaching) يصلح في المواقف التي لا يوجد فيها غير طريق واحد لأداء العمل ، فإنه في الحالات التي تتطلب مبادأة وابتكارية ، يكون منهج الارشاد أصح ، وفيه يساعد المرشد المتدرب على أن يحدد المشكلة بنفسه ، وأن يكتشف الحلول بنفسه ، ويقارن بين البدائل المختلفة ويصل الى أنسب الحلول ، بعكس ما يحدث في التدريب المباشر . وهو أن يذكر المدرب للمتدرب ما يتعين عليه فعله أو أداءه . وتلجأ بعض المنظمات الى إتاحة الفرصة أمام المتعلم للتدرب على أكثر من عمل واحد على فترات . ولكن إذا لم يخطط بعناية لهذا النوع من التدريب ولم يخضع للإشراف والارشاد والمناقشة ولم تحدد له الأعمال المناسبة ، فإنه يثير الشعور بالضيق من قبل المتدرب ، والاحراج للأقسام التي يتدرب فيها .

المحاضرة والحديث والوسائل المعينة = يغلب ألا تتضمن المحاضرة

مشاركة من المستمعين ، ولكن في الحديث talk ، يسمح بالمشاركة عن طريق توجيه أو تلقي أسئلة ، أو عن طريق إجراء مناقشة لفترة قصيرة خلال الحديث . وتصلح المحاضرة لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن تحديده مقدماً بدقة . ويصلح الحديث للجماعات التي لا يزيد عدد أفرادها عن العشرين . ولكن المحاضرة تكون غالباً ذات أثر محدود في اكتساب المهارات العمل وبخاصة في العلاقات الانسانية ، فضلاً عن احتمال سلبية الدارسين . وكذلك فإن الحديث لن يختلف كثيراً عن المحاضرة إذا لم يشارك الأفراد فيه .

وتمتاز التسجيلات الصوتية والمادة المكتوبة والمصورة بأنه يمكن

الرجوع اليها كلما استدعى الأمر ذلك . كما أن كلا من الشريط السينمائي الثابت أو المتحرك والفيديو ، يغطي مدى واسعا وهو أشد إثارة للانفعال . كما أنه أقدر على التوضيح والعرض والنقل بصورة أقرب ما تكون الى الواقع . الا أنه يصعب التأكد من تعرض الجمهور المقصود لهذه المواد والوسائل .

والعروض العملية أكثر عيانية وواقعية . وأكثر قابلية للتعديل طبقا للموقف المعين ، ولكن من الواضح أنها لا تغني عن الأداء . أى أنها لا تغني عن التدريب العملي المباشر الذي يعد بعناية . ويتطلب تكرار العمل تحت اشراف .

والاعتراض الرئيسي على كل الطرق السابقة أنها تركز جل اهتمامها على نقل المعلومات واكتساب المهارات ، ولذلك فهي ضعيفة الأثر في مجال التدريب الهادف الى تغيير الاتجاهات والسلوك .

المناقشة : ويتم فيها تبادل أكثر حرية للمعارف والأفكار والآراء في موضوع معين . وهي تصلح حين يكون تطبيق المعارف أمرا يخضع للرأى وحين يراد تكوين اتجاهات أو تغييرها . كما أنها وسيلة مفيدة للحصول على ارجاع لأثر المدرب عن الطريقة التى يمكن أن يطبق بها المتدربون المعارف المكتسبة .

وقد يكون في مشاركة الفرد في المناقشة وفي القرار الجماعى فرصة أكبر لاحتمال اتخاذ هدف جماعى يتفق مع الأهداف الفردية . بل ان الفرد قد يتخلى عن هدفه مضجيا به فى سبيل هدف الجماعة ، أو قد يتقبل الفرد هدف الجماعة بعد معرفته بتقبل الآخرين له . ويجب مراعاة أن المناقشة وحدها لا تؤدي الى اتخاذ قرار ، الا أن قرار الجماعة بعد المناقشة ، يكون أقوى أثرا فى تعديل الاتجاه أو السلوك . ويعيب المناقشة أنه اذا أسئ توجيهها ، أو اذا استخدمت بوصفها غطاء لفرض أفكار معينة . فانها قد تنحرف عن مرضوعها ، وقد يزداد تشبث الأفراد باتجاهاتهم السابقة .

التعليم المبرمج Programmed Learning : وهناك نوعان منه : (١) البرامج الخطية Linear وفيها تقسم مادة التعلم (المعارف أو المهارات) الى خطوات صغيرة جدا ، ويطلب من المتدرب الاستجابة لها فى صورة اجابة عن سؤال . ويغلب أن تكون الاجابة صحيحة نظرا للصغر المتناهى فى خطوة التعلم . وعن طريق تكرار ذلك عدة مرات . يبدأ المتعلم بالتدرج اعطاء الاستجابة الصحيحة كلما طلب منه ذلك . وقد بدأ هذا النوع من التعليم باستخدام آلات التعليم . ولكنها فى

حقيقة الأمر ليست أكثر من تعقيدات غالية التكلفة لتقليب صفحة في كتاب . ولذلك فإن معظم البرامج تقدم اليوم فى صورة كتب مبسطة ، (ب) البرامج المتفرعة branching وفيها تكون كل خطوة أكبر وأكثر تعقيدا مما هي عليه فى البرامج الخطية . ويطلب فيها من المتعلم الاختيار بين عدد من الاستجابات أحدها صحيحة ، بينما تمثل الأخرى الأخطاء الشائعة . فإذا اختار استجابة خطأ ، فإنه يرشد الى الإجابة الصحيحة من خلال البرنامج . ويستغرق اعداد هذين النوعين من البرامج وقتا طويلا ، وقد يجده الكثير من المتعلمين مملا وبخاصة فى البرامج الخطية . الا أن البرنامج المعد بعناية يحتمل أن يكون أكثر الطرق المتاحة فعالية فى عرض وفى شرح مادة التعلم .

دراسة الحالة ودراسة الحدث ومتاهة المعلومات : تركيز دراسة

الحالة Case study اتجاه الجماعة على موقف معين وعلى مشكلاته ، فتقدم للدارسين حالة واقعية يوصف فيها الموقف وصفا مفصلا وتدور المناقشات حول موضوعات مثل : ما الذى أدى الى هذا الموقف ، وما هي الأدوار المختلفة التى لعبها مختلف الأشخاص فى الموقف ، وكيف تم التفاعل بينهم وما هي النتائج التى ترتبت على موقف كل منهم ، وهل كان يمكن تحاشي هذه النتائج ، وما الذى يمكن عمله . ولا تهدف طريقة دراسة الحالة الى الوصول الى اتخاذ قرارات أو الى حلول محددة للمشكلة ، ولكنها تهدف الى تشجيع المناقشة والتفكير الناقد وتحسين القدرة على تشخيص المشكلات واستخلاص « الأسس » العامة من الحالات الفردية . وقد تعتبر الحالة نموذجا لفكرة أكثر عمومية أو تطبيقا لقاعدة . وقد ينظر الى الحالات على أنها بيانات تؤكد أو تنفي نظريات معينة . الا أن الحالات تستخدم أحيانا بوصفها مثيرات إسقاطية مثلها مثل بقع الحبر فى اختبار الروشاك أو الصور فى اختبار تفهم الموضوع . وقد يستجيب الدارسون - وأحيانا المدربون - لهذه الحالات بتخيلاتهم وانفعالاتهم . وقد تستثير لديهم ذكريات شخصية قريبة من أحداث الحالة . ويطلق على الحالات المختصرة جدا والتي تقدم أقل قدر ممكن من البيانات مصطلح « دراسة الحدث » incident . وقد يستخدم أسلوب الحدث الحرج critical incident وقد يطلب فيه من المتدربين مثلا كتابة ثلاثة مواقف صادفوا فيها نجاحا ، وثلاثة مواقف أخرى صادفوا فيها فشلا . وفى بعض الحالات قد يعطى المتدرب قدرا قليلا من المعلومات لكى يحدد هو بعد ذلك المعلومات الأخرى التى يحتاج إليها ويطلبها من المدرب . ويطلق على هذه الطريقة مصطلح « متاهة المعلومات » information maze .

وتستخدم الطرق السابقة عادة ، ولكن ليس بالضرورة ، مع الجماعات الصغيرة ، كما أنها تستثير غالبا الدافعية . ويشور بعض الجدل حول مدى « انتقال أثر التدريب » بهذه الطرق من الموقف التدريبي الى موقف العمل . ومن المعقول أن نفترض أن مهارات مثل التحليل والتفسير والتشخيص يحتمل أن تكون قابلة للنقل ، ولكن بعض المتدربين قد يخطئون فيفترضون أن سبب المشكلة في دراسة الحالة يمثل السبب الوحيد الممكن للمشكلات المماثلة في موقع العمل . وقد يغيب عن بعض المتدربين أن القرارات التي تتخذ في الموقف التدريبي قد تختلف عن تلك التي قد يتعين اتخاذها في موقف العمل . ويغلب أن تكون الحالة المبسطة التي تؤكد بعناية على نقط قليلة أكثر فعالية من الحالات الطويلة المعقدة . ولكن بالرغم من كل المزايا السابقة ، فإنه يصعب الزعم بأن دراسة الحالة تؤدي الى تحسين فعلي في مهارات العلاقات الانسانية .

تمرين يريد المدير : In-tray Exercise : تقدم للمتدرب مجموعة من المواد مثل الملفات والخطابات والمذكرات والتقارير ، الخ مما يمثل نموذجا مألوفاً لما ينتظر المتدرب من المواد التي تعرض عليه في محيط عمله اليومي . ويطلب من المتدرب أن يرتب أولوياته ، وأن يتخذ قرارا في كل من الموضوعات المعروضة . وتقدر النتائج أو تقارن مع الآخرين . ولكي يكون هذا التمرين مفيداً ، يتعين أن تكون المواد المستخدمة فيه شبيهة قدر الامكان بالمواد التي يتعامل معها المتدرب ، ولنوعية القرارات التي يطلب منه اتخاذها عادة في محيط عمله .

كما أنه من الضروري أن يكون تقدير النتائج بصورة لا يفقد معها المتدرب ثقته بنفسه .

ويفيد هذا التمرين في توفير فهم واضح لمشكلات الحياة الواقعية في العمل وحلولها . وتسهم محاكاة simulation موقف حقيقي في تحقيق ارجاع الأثر وقت انتقال أثر التدريب الى مواقف العمل . كما أن التمرين يفيد في تكوين اتجاهات مناسبة نحو بعض جوانب العمل مثل تحديد الأولويات وشكاوى العملاء ومطالب الرؤساء ، الخ .

تمارين الخبرة وتمارين الكشف : تقوم هذه الطريقة على أساس أن من أحسن طرق تعلم الشيء هو القيام بعمله أو جعله يحدث أو أن تجربته . وهكذا يوضع المتدرب في مواقف تصمم بحيث تعيد خلق الأشياء التي يحاول تعلمها . فمثلا ، إذا كان الهدف هو كسب البصر بتأثير الاتصال الناقص أو غير الكف في المنظمة ، فإن التمرين يتضمن خلق موقف تتم فيه محاكاة منظمة ذات أهداف يتعين تحقيقها ، ولكن

بصورة يعاق فيها الاتصال فيخبر المتدربون بذلك خبرة مباشرة تأثير الاتصال الناقص أو المعوق على تحقيق أهداف المنظمة .

وتستخدم التمارين الادارية المساعدة القائد الادارى على أن يكتشف بنفسه طرازه الادارى واسلوبه القيادى وطرق اتخاذه للقرارات والدور الذى يغلب أن يلعبه فى التفاعل الجماعى وفى الاتصال ، الخ . وبذلك يكون فى موضع أفضل لكى يفهم نفسه ، ولكى يقيم عواقب هذه الأساليب فى السلوك . وقد يبدأ بعض هذه التمارين بعمل فردى . فمثلا ، يعطى كل فرد فى الجماعة قائمة تشتمل على وصف لعدد من الأساليب المختلفة فى اتخاذ القرارات يطلب منه أن يختار من بينها الاسلوب الذى يشعر عموما أنه أقرب من كل الأساليب الأخرى فى وصفه لاسلوبه الفعلى فى اتخاذ القرارات فى عمله . ثم يجتمع الأفراد بعد ذلك ليدأوا مناقشة جماعية هدفها اتخاذ قرار جماعى فى أفضل أساليب اتخاذ القرارات ، وبذلك تصبح العملية الجماعية نفسها مضمونا يوضع موضع الدراسة بأسلوب حى . وقد يطلب من كل فرد أن يسجل فى مقياس تقدير ، تقييمه لسلوك الآخرين فى الجماعة . وتقييمه لسلوكه هو فى الجماعة . ويسهم كل ذلك فى امداد الفرد بفرصة طيبة للمقارنة بين مفهومه عن ذاته ومفهوم الآخرين عنه . وكذلك بين أسلوبه المفضل فى اتخاذ القرارات وبين الأساليب المفضلة من الآخرين . وتمتاز التمارين الادارية بأنها تسهم الى حد كبير فى مساعدة الفرد على أن يكتشف ذاته بصورة قد تصدمه أحيانا وقد تحفزه على التغيير ، فقد يكتشف مثلا خلال تمرين يدور حول الاتصال أن عدم استماعه الى الآخرين قد يكون عاملا من عوامل فشل الجماعة فى التوصل الى الحل الصحيح للمشكلة التى تواجهها . وقد تستخدم التمارين الادارية أحيانا بدلا من الاختبارات الشكلية للكشف عن المعلومات الحالية للمتدربين أو عن أفكارهم قبل تقديم معلومات أو أفكار جديدة . كما قد تستخدم للتعرف على مدى ما استوعبه المتدربون . وتستثير التمارين الادارية النشاط والدافع الى التعلم الى حد كبير ، ألا أن التمرين يجب أن يكون واقعا وأن يكون الحل من النوع الذى يمكن التوصل اليه بقدر معقول من الجهد من جانب كل المتدربين ، والا فأنهم سوف يحسون بالاحباط ويفقدون الثقة بأنفسهم .

وبينما يمكن تصميم التمارين الكشفية discovery البسيطة لتنمية الفهم للمعارف والمفاهيم الأساسية ، فإن معظم تمارين الخبرة experiential تحاول إبراز الاتجاهات والمشاعر والانفعالات بالإضافة الى العناصر المعرفية . وفى الأغلب الأعم ، يستخدم التعلم عن

طريق الخبرة أساسا فى مجالات العلاقات الانسانية ، والعلاقات الصناعية ، الخ . . ولكن بالرغم من كل المزايا السابقة ، فانه يصعب إلزعم بأن التمارين الادارية تؤدى الى أكثر من زيادة حساسية الفرد لبعض جوانب القصور فى أساليبه وفى أنماط تفكيره . وقد يكون ذلك خطوة أولى ضرورية نحو تغيير سلوكه .

تمرين وكالة الفضاء الأمريكية NASA : وهو من الأمثلة المعروفة للتمارين التى تشكل فيها جماعات تقدم على أساس المحاكاة ، التمرين المعروف باسم وكالة الفضاء الأمريكية « ناسا » وفيه يطلب من جماعات صغيرة تصور أنها على سطح القمر ، وأنها تحاول العودة الى الارض . ويطلب من أعضاء الجماعة تضيف قائمة ببعض الأدوات والمواد من حيث أهميتها لهذا الغرض . وقد نشأت عن هذا التمرين تمارين عديدة فى القرار الجماعى ، والتى يمكن من خلالها القيام بعمليات تحليل للوظائف الجماعية ، فقد يشكل أعضاء الجماعة « مجلس وزراء » لوضع خطة اقتصادية - اجتماعية لبلد معين أو متخيل . وقد تشكل ما يسمى « جماعات البحوث المستقبلية » لاتخاذ قرارات فيما يعتقد أعضاء المنظمة التى ينتمون اليها أنها سوف تكون عليه بعد عشرين سنة مثلا . وينبه الأعضاء الى أنه لا يجوز لهم الاعتراض على اقتراح على أساس الصعوبات التى واجهتها المنظمة فى الماضى أو تواجها فى الحاضر . وقد تقوم بتحديد مجال جماعات البحوث المستقبلية ما يسمى « جماعات التوقعات » ويطلب منها تخيل كيف سيكون حال المنظمة التى يعملون فيها بعد عدد محدد من السنين أو فى عام ألفين مثلا ، وكيف يودون أن يكون حالها . وتشكل مثل هذه الجماعات أساسا لمناشط تنموية وبحثية . تساعد على اظهار امكانيات إعادة التنظيم أو إعادة توجيه جماعة انسانية (١٠٢) .

المشروع التطبيقي : وهو تمرين « حقيقى » أى أنه بالرغم من أن هدفه الأول هو تهيئة فرص للتعلم ، الا أنه يتضمن عادة العمل فى منظمة (وهى تكون عادة المنظمة التى ينتمى اليها المتدرب) وفى مشكلة حقيقية لها أهميتها بالنسبة للمنظمة . وهكذا فان العمل فى المشروع يتطلب الاستعانة بمدى متنوع من المهارات ويكون نتاجه النهائى ذا فائدة حقيقية . وفى المشروع التطبيقي ، تحدد المهمة المعينة المطلوب القيام بها ، ولكن تترك طرق تحقيقها لاختيار المتدرب . وقد تستخدم طريقة المشروع مع الأفراد أو مع الجماعات ، وهى تقدم ارجاع اثر عن مدى واسع من معارف ومهارات واتجاهات المتدرب وخصائصه الشخصية . وقد تستخدم بديلا عن الاختبارات الشكلية . ويهيئ المشروع فرصة

لأن يمارس المتدرب فى موقف العمل المهارات التى اكتسبها فى التدريب خارج العمل ، فيساعده بذلك فى انتقال أثر التدريب وفى عبور الفجوة بين موقف التدريب وموقف العمل .

وتفضل طريقة المشروع حين يراد استثارة أو اختبار المبادأة والابتكارية ، ولكن من الضروري القيام بالمشروع عن اختيار وتعاون كاملين من جانب المتدرب ، وأن يراه هذا الأخير مرتبطاً بحاجاته . وقد يؤدي فشل المتدرب فى المشروع الى الشعور بالاحباط الشديد وفقدان الثقة ، كما أن المتدرب يكون عادة شديد الحساسية لآى نقد يوجه للمشروع .

المباراة الادارية : يوجد قدر غير قليل من الخلط فى تحديد ما يشكل « مباراة » أو « محاكاة » وبخاصة فيما يرتبط بالفرق بين المباراة / المحاكاة والتمرين ولعب الأدوار سواء كان تمرين خبرة أو تمريناً كشفياً . ويعنى مصطلح « المباراة » فى التدريب نوعاً من التمارين يكون فيها المتعلمون فريقاً أو جماعة تدير ما يحاكى منظمة بأكملها ، يتنافس عادة مع فريق آخر ، ويعطى المتدربين المعلومات عن المنظمة من حيث موقفها المالى وانتاجها وأسواقها . الخ . وقد يعطون أدواراً ادارية مختلفة ، فيهتم فريق بالمبيعات وآخر بالانتاج ، الخ . ويتخذ كل فريق قرارات من النوع الذى تتخذه عادة مجالس الادارات ، ثم تقيم هذه القرارات بواسطة حكم يستخدم الرسوم البيانية والمعادلات أو يستخدم الكمبيوتر فى حالة محاكاة المنظمات الضخمة ، ثم تعلن النتائج ومنها مثلاً النتائج المتعلقة بالربحية للفرق المتنافسة . وقد اتسع مدلول مصطلح « المباراة » فشمل مدى واسعاً من خبرات التعلم التى تتضمن استخدام نموذج نظرى الى حد كبير أو قليل ، أو صياغة لتقدير لنتائج أو تأثيرات القرارات ، وهكذا أعدت مباريات تغطى تقريباً أى جانب من جوانب السلوك التنظيمى ، كما تغطى السلوك الاجتماعى والقومى والعسكرى والدولى كما تستخدم فى بحوث النظم الاقتصادية ونظرية التنظيم وفى علم النفس . والمباراة بعامة تركز على المشكلات الادارية بينها يركز لعب الأدوار على المشاعر بين الناس ، ومن ثم فإن المباراة تقدم توازناً أكبر بين القضايا التنظيمية والانفعالية فى المنظمة ، يغطى مدى أوسع مما يغطيه لعب الأدوار .

والمباريات العسكرية هى أقدم أنواع المباريات ، فقد ابتكرت خلال القرن التاسع عشر ، واستخدمها الجانبان المتحاربان فى كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية . وتمثل هذه المباريات تفاعل العمليات الاستراتيجية والتكتيكية للقوى المتنافسة . وقد كانت أول مباراة ادارية

هامة أعدت هي مباراة الجمعية الأمريكية للإدارة AMA المعروفة باسم مباراة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا عام ١٩٥٦ • وقد انتشر بعد ذلك استخدام المباريات في تدريب المديرين واختيارهم وفي التدريس والبحوث وفي العلاقات الصناعية ومشكلات الإنتاج والتسويق • الخ •

وقد تتناول المباريات نماذج لواقف دولية • ومنها تلك التي أعدتها مؤسسة RAND واستفادت فيها من خبرتها في اعداد المباريات العسكرية • ثم شاع بعد ذلك استخدامها في الجامعات وفي المعاهد بفرض التدريس والبحث • ولكن من الممكن اتخاذها في التدريب على اتخاذ القرارات وتحليل السياسات • وتتضمن المباراة عادة ضغطا كبيرا في الوقت بحيث يركز عمل ربع سنة مثلا من العمليات في جلسة تدريبية واحدة تمتد ساعتين أو ثلاث ساعات •

وتمتاز المباراة بأنها تيسر للمدرب أو للباحث فرص تغيير الظروف والعلاقات ودراسة وتقييم النتائج المترتبة عليها ومنها مثلا ما يترتب من خسائر نتيجة الصراع بين الجماعات ، كما تيسر له التحكم في الوقت المخصص للعمليات بالزيادة أو بالنقصان ، وأجراء التجارب في مواقف يتعذر التجريب فيها في عالم الواقع ، مثل مواقف التوتر الدولي واستخدام الأسلحة الذرية • وتجربة انساق تنظيمية مختلفة • الخ • والمباراة اذا أحسن اختيارها واعدادها بحيث تتلاءم مع مستوى المتدربين وأهدافهم ، فانها تهيئ فرصا طيبة للتدريب على التعامل مع المشكلات الادارية ، وتيسر انتقال أثر التدريب • كما أنها تساعد في تقدير امكانيات القيادة والأداء الإداري لدى المتدربين • وتشمل الصعوبات الأساسية في استخدام المباراة : (أ) ضرورة التأكد من صدق تمثيل النموذج للنظام الواقع ، ذلك أن المباراة يغلب أن تكون بالضرورة تبسيطاً للواقع يستند الى العقلانية والمنطق كما هو الشأن في أى نموذج ، وذلك بعكس تمارين الخبرة التي تؤكد على الاتجاهات والمشاعر (ب) ارتفاع تكلفة اعداد المباراة ، اذ تتطلب في كثير من الأحيان أجهزة وملاحظين وحكام مدربين ، غير أن الحكم على التكلفة أمر نسبي (ج) صعوبة الحكم على النتائج المحتملة للقرارات المتخذة ، وهو حكم يستعان فيه أحيانا بالكمبيوتر • وقد يعترض المتدربون على ما يصدر من أحكام وعلى سلامة القرارات المتخذة • وقد لا يأخذون الموقف مأخذ الجد •

النموذج السلوكية للدور : Behavioral Role Modeling :

حصلت هذه الطريقة في السنين الأخيرة على قدر كبير من الاهتمام والتطبيق • وهي تتكون من تعلم بعض النقاط أو الأسس وملاحظة نموذج

يستخدم هذه الأسس (بمساعدة فيلم غالبا) ، ثم التدريب على هذه الاجراءات عن طريق لعب الدور ، وتلقى تدعيم اجتماعى من المدرب أو من أعضاء الجماعة الآخرين . وتقوم الطريقة على أساس نظرية باندورا فى التعلم الاجتماعى (٩) وهى النظرية التى تؤكد على استخدام الملاحظة والنمذجة والتدعيم بوصفها خطوات لتعديل السلوك الانسانى . ومن الضرورى التمييز بين هذه الطريقة والمنهج الأعم والأشمل المعروف باسم منهج تعديل السلوك ، والذي يعتمد على اصدار استجابات سلوكيه صريحة تحت ظروف اشراط مختلفة للتدعيم . وقد قام لاثام وسارى (فى ٣٣) بتجربة شملت تدريب أربعين مشرفا من مشرفى الخط الأول، وزعوا عشوائيا على مجموعة طبق فيها برنامج للنمذجة السلوكية ، ومجموعة أخرى ضابطة . وكان هدف البرنامج التدريبى تحسين مهارات التعامل مع المروسين . وقد توصل الباحثان الى نتائج ايجابية ذات دلالة من واقع استجابات المتدربين ، ومن اختبار تعلم طبق بعد ستة أشهر من التجربة ، واختبار محاكاة بعد ثلاثة شهور من التدريب . ومن تقديرات الأداء فى العمل بعد سنة . وقد وجد أيضا أنه حين دربت المجموعة الضابطة بنفس الطريقة بعد مدة ، اختفت الفروق بين المجموعتين .

تمثيل الأدوار :

يختلف « تمثيل الأدوار » بالمعنى المستخدم فى هذا المقام عن معناه المسرحى ، أى أن يلعب الممثل دورا يحدده الكاتب والمخرج ، كما يختلف أيضا عن المعنى السوسيولوجى ، أى السلوك المعتاد من جانب الناس فى مجتمعات معينة ، وكيف يسلكون فى ظروف معينة بالطرق الشكلية ، وهو المعنى الذى يتضمن أن كل السلوك الاجتماعى يمثل لعب أنماط محددة حضاريا . وهو يختلف أيضا عن معنى الخداع dissimulative أى لعب أدوار بقصد الخداع أو بقصد خلق انطباعات عكس المشاعر الحقيقية ، فالجاسوس فى منطقة للعدو أو العامل الذى يتأدب فى حضرة رئيس مكروه لديه يلعب كل منهما دورا خداعيا . ويأخذ « تمثيل الأدوار » عادة اما صورة « السيكودراما » أو « السوسيوودراما » . والفرق بينهما هو أنه فى الأولى ، يزداد الاهتمام بالعالم « الخاص » أو « الشخصى » لفرد فتعالج مشكلة انفعالية ، أو تعالج علاقات فرد مع أشخاص آخرين ، مثل ثورة مراهق على السلطة الوالدية ، بينما تعالج السوسيوودراما مشكلات تكمن فى موقف جماعى مثل اضراب ، أو اضطهاد أقلية ، الخ .

ونحن نركز فى هذا الفصل على « تمثيل الأدوار » بالمعنى التعليمى
أو التربوى أو التدريبي . فهو إجراء يتضمن تلقائية وفعلا . ويقع فى
ظروف محددة ومقصورة . وله ثلاثة أغراض هامة هى :

١ - **التشخيص والتقويم** : ومن أمثلته قيام مرشح لوظيفة بائع
يلعب دورا فى موقف بيع . وهو اختبار يقدم عينة من قدرة المرشح على
شغل الوظيفة . وكذلك ، يمكن استخدامه فى تحديد فعالية طرق معالجة
عمليات معينة ، مثل تحديد سبب التفاوت بين ثلاثة اخصائيين فى قسم
اختيار العاملين ، من حيث عدد من يمكنهم إجراء مقابلات معهم فى اليوم
الواحد . فإذا استخدمنا الملاحظة المباشرة لهم أثناء العمل . فقد يؤدى
ذلك الى تغيير نوع العلاقة بين القائم بالمقابلة وبين العميل . وفى هذه
الحالة ، يمكن أن يطلب من كل منهم أن يلعب دور القائم بالمقابلة .
ويشارك الجميع فى هذه العملية . ويسهم ذلك فى تشخيص الموقف وفى
علاجه بواسطة الأفراد أنفسهم عن طريق ملاحظة كل منهم للآخر .
وكذلك ، يمكن استخدام هذا الأسلوب فى تقويم وتحسين وسائل
الإشراف . ويمتاز هذا الأسلوب بأنه ييسر اكتساب فهم أحسن للاعبى
الأدوار عن طريق رؤيتهم وسماعهم فى فعل .

٢ - **التعليم والإعلام** : أى امداد المشاهدين بمعلومات عن كيفية
تأدية أدوار معينة . ويتميز لعب الأدوار بأنه يستعين بأكثر من حاسة
واحدة : السمع والبصر . وبأنه يستثير الاهتمام لأنه موقف درامى .
وبالتالى فهو أقدر على نقل الرسالة . فمثلا ، قد يقوم بائع مدرب بلعب
دور البائع مع ثلاثة عملاء مختلفين يمثل كل منهم نمطا خاصا ، وبذلك
يتعلم البائع الجديد عن طريق السمع والبصر والمناقشة كيف يعالج
البائع المدرب مختلف المواقف .

٣ - **التدريب** : امداد لاعبي الأدوار بالمعارف والمهارات عن طريق
إعطائهم فرص الخبرة بموقف ، وفهم أنفسهم وسلوكهم فهما أحسن عن
طريق إرجاع الأثر feedback information مثل تدريب بائع
جديد على عملية بيع فى موقف صعب أو تدريب مدير أفراد على إجراء
مقابلات أو التفاوض مع ممثلى العمال . أو الإشراف أو تنسيق العمل
أو رئاسة مجلس إدارة شركة ، أو التخطيط الجماعى . الخ . ويفيد
لعب الأدوار بخاصة فى التدريب على العلاقات الانسانية ، ويناسب أى
عمل يتضمن تفاعلا انسانيا فى كل المستويات . ويساعد لعب الأدوار
الفرد فى فهم الآخرين عن طريق إتاحة الفرصة أمامه كى يضع نفسه
مكان الآخرين ، فيتزايد بذلك احتمال تغيير السلوك . فمثلا ، قد يفلح

فى تغيير سلوك المشرف الذى يلجأ الى السخرية فى تعامله مع العمال ،
وذلك عن طريق الاحساس بانعكاسات سلوكه على مشاعر الآخرين .

■ - العلاج : ويكون الهدف هو تحقيق التكامل الذاتى للفرد أو
للجماعة ، فتمثل المشكلات ، وعن طريق التنفيس ، يمكن التخلص من
عوائق التوافق وتعلم السلوك السوى تلقائيا . ويمكن أيضا استخدام
تمثيل الأدوار لهدف وقائى فتمثل المواقف التى يقدر أنها سوف تسبب
سوء توافق ليعد لها الفرد ويقدم لعب الأدوار خبرة فيها محاكاة للواقع
بالواقع ، يمكن أن نمارس فيها مهارات معقدة دون أن نوقع الأذى بالذات
أو بالآخرين فى حالة الفشل ، كما أنه يسمح بالمشاركة الإيجابية :
وتدعمه ارجاع الأثر والممارسة ، وحرية التجريب . ويعتقد الكثيرون
ومن لم يخبروا لعب الأدوار أنه لا بد أن يكون سطحيا وغير واقعى .
ولكن الواقع هو عكس ذلك تماما . فمن المعروف أن الناس الذين يمثلون
أدوارا غير واقعية بالنسبة لهم ينفعلون ويسلكون بصورة طبيعية .
ويشاركون بحمق وبقوة فى الموقف . ويصبح الموقف واقعا من الناحية
السيكولوجية .

وتتعدد المصطلحات التى تطلق على « لعب الأدوار » فتشمل فى
مواقف متنوعة « ممارسة الواقع » reality practice ، « تمثيل
الواقع » reality make believe ، « التدريب على الحساسية »
sensitivity training ، « وتعليم الفعل » action learning
وكلها تتضمن سلوكا واقعا فى ظروف غير واقعية مثل الملاكم الذى
يتدرب على دمية ، أو المحامى الذى يتمرن على المرافعة فى حضور عائلته ،
والمدير الذى يجرى « بروفة » على القاء حديث عن طريق املائه للمختزل
ولعب الأدوار أكثر فعالية فى تعليم المهارات المعقدة . من قراءة كتاب أو
الاستماع الى محاضرة ، أو رؤية فيلم ، لأنه « تعلم عن طريق العمل » .
فالمحاضرة قد تستخدم للاعلام والتعليم والاعلان ، والمقابلة للاختبار
والتعليم والنصح والنقد والتقييم ؛ والمؤتمر لعقد الاجتماعات والجلسات
التدريبية ؛ والمطبوعات لنشر وتوزيع المعلومات ودعم مستوى الروح
المعنوية واصدار التعليمات ؛ والتدريب - أثناء - العمل مع الملاحظة
والمحاضرة لتعليم مهارات جديدة . وتستخدم الاختبارات والاستبيانات
والمقاييس وغيرها من الأساليب للتقويم والاختيار والترقية والنقل
والتصنيف ؛ واتاحة الفرص أمام الأفراد للقيام بأعباء المراكز المختلفة
بصفة دورية بقصد توسيع أفق الفرد وفهمه الى خارج نطاق عمله الحالى ،
ولكن لعب الأدوار يستخدم لتحقيق كل الأغراض السابقة . فهو طريقة
للتفاعل الانسانى تتضمن سلوكا واقعا فى مواقف متخيلة ، وهو

أسلوب تلقائي لأن اللاعبين يسلكون كما لو كانوا يسلكون في الواقع .
ويمكن أن يسهم لعب الأدوار في معالجة مشكلات المروسين الذين لا يريدون تحمل المسؤولية أو الذين يطلبون دائما التوجيه والتأييد من الآخرين . ومشكلات الخروج على القواعد وعدم احترام مواعيد العمل ، والتجول بين المكاتب ، والخرج من توجيه اللوم الى المروسي ، وعدم إبلاغ الرئيس بالأخبار السيئة . وكذلك مشكلات المروسين مع رؤسائهم وشكواهم من عدم قابليتهم للتغير ومن الأوتوقراطية والسيطرة ، وكذلك مشكلة عدم تحديد المسؤوليات والسلطات والاختصاصات ، والعجز عن اكمال المناقشة مع الرئيس وعدم الوصول الى حل ؛ وعدم تحمل الرؤساء لمسؤولية اتخاذ القرار وارجاعهم الكرة للمروسي . وكذلك يفيد أسلوب تمثيل الأدوار في حل مشكلات قيادة الاجتماعات والمشاركة فيها . وقد يرجع نقص الكفاءة في اتخاذ القرار الى سلوك رئيس الاجتماع نتيجة فشله في تحديد أهداف واضحة . وكذلك مشكلة عدم الاكتراث واللامبالاة من جانب الحاضرين نتيجة اعتقادهم أن الأمر في النهاية بيد رئيس الاجتماع وأنه لا جدوى من المناقشة . ومشكلة انخفاض مستوى الروح المعنوية بين العاملين ، وضعف شبكة الاتصالات وجمود الاجراءات الروتينية ، ونقص الولاء للوحدة والانقسام بين صفوف العاملين ، ومقاومة التغير ، وعدم تحديد مراكز اتخاذ القرارات واضطراب العلاقات مع المجتمع والجمهور (١٩) .

ويستخدم تمثيل الأدوار اليوم على نطاق واسع في التربية : في تدريب المدرسين والاداريين على العلاقات الانسانية ، وفي التعريف بمشكلة معينة مثل شجار بين مدرس وناظر ، وقد يستعان بتمثيل الأدوار كنقطة بداية للبرنامج التدريبي ، فتختار مواقف متنوعة مثل : حجرة الدراسة ، وفيها يتعاون المدرس والطلاب في التخطيط للدراسة ، ويعقب ذلك مواقف تمثل الطلاب يتحدثون عن هذا التخطيط خارج الفصل ، والمدرس يتحدث عنها مع اثنين من زملائه . وأحد الطلاب يتحدث عنها مع والده . الخ . ويستخدم تمثيل الأدوار في دور الحضانة لمساعدة الأطفال الصغار على فهم أدوارهم الاجتماعية وفي المدارس الابتدائية والاعدادية لبعث الحياة في المناهج الأكاديمية ، فيقوم التلاميذ مثلا بتمثيل طرق معيشة الشعوب الأخرى . بل قد يستخدم في الجامعات والمعاهد العليا في منهج للأنثروبولوجيا الحضارية مثلا ، وذلك لاستطلاع الأدوار الاجتماعية في الحضارات الأخرى . وقد يستخدم تمثيل الأدوار لتدريب الآباء على رعاية أطفالهم ، كما يتزايد استخدامه في برامج تنمية المجتمع ، وفي أوجه النشاط الديني والاجتماعي :

وذلك فى مواقف عملية معينة مثل اجتماع جماعة من المواطنين لأول مرة لمناقشة مشكلاتهم المحلية ويكون الغرض هنا هو إثارة اهتمام الجمهور ، أو قد يكون الغرض هو زيادة الحساسية ، فالكثير من المواقف يتضمن شخصا يحاول اقناع شخص آخر بالقيام بعمل معين مثل التبرع بمال أو توقيع التماس أو التطوع فى مشروع من المشروعات ، أو الحضور الى اجتماع . الخ وفى الكثير من تلك المواقف ، قد يرفض هذا الشخص الآخر الاستجابة لهذا الطلب متعللا بأسباب مثل ضيق الوقت ، أو قلة المال ، أو عدم توفر الميل ، الخ وهى أسباب قد يشعر الشخص الأول بأنها ليست الأسباب الحقيقية التى قد تكون الغيرة ، أو عدم الثقة ، أو الرغبة فى فشل جهود الآخرين أو التنافس بين الجماعات ، الخ وفى هذه الحالات - قد يسهم تمثيل الأدوار فى زيادة الحساسية بالنسبة لحقيقة دوافع الآخرين .

ويقرر مورينو (فى ٦٢) أن استخدام تمثيل الأدوار مع عصابات المراهقين قد أفاد فى تجنبهم تنفيذ خططهم ، وذلك بتبصيرهم بعواقب هذه الخطط . وقد وجد أن العلاج الجمعى الذى استخدم فيه تمثيل الأدوار أدى الى تحسين البناء السوسيو مترى ، والى نتائج ايجابية فى تحسين علاقات نزلاء السجون بعضهم مع البعض الآخر . ذلك أن التشخيص المستمر لبناء الجماعة أمر ضرورى للنجاح فى العلاج .

الأساس النظرى : ويرجع الفضل فى ارساء الأساس النظرى للعب الأدوار الى مورينو الذى يعتقد أنه يمكن علاج المشكلات الانفعالية اذا فعل act out الناس المواقف وحللوها ومارسوا حلولا جديدة (*) وفى عام ١٩٣٣ ، ابتكر سيمونيت Simoneit عددا من الأساليب شديدة الشبه بلعب الأدوار لاختيار الأفراد العسكريين ، وذلك للتعويض كفى عن النقص الكمى الذى نتج عن القيد الذى فرض على الجيش الألمانى فى معاهدة فرساي ، وحدد عدد أفرادهم بمائة ألف رجل . وبعد سقوط دنكرك ، لجأ الجيش البريطانى الى أساليب مشابهة لاختيار الضباط . وفى أمريكا ، لجأ مكتب الخدمات الاستراتيجية O.S.S. الى لعب الأدوار لاختيار رجال المخابرات . ولم يستخدم لعب الأدوار فى الصناعة فى أمريكا الا بعد الحرب العالمية الثانية ، وكان ليببيت أول من نشر عام ١٩٤٣ ، تقريرا عن هذا الموضوع وتبعه فرنش ، وأرجيريس وكورسينى وغيرهم .

وتفسر نظرية مورينو تأثير لعب الأدوار فى تغيير السلوك على

(*) يقدم الفصل رقم ١٦ مناقشة مفصلة للنظرية السوسيو مترية لمورينو .

أساس التلقائية ، ويعرفها بأنها « استجابة مناسبة لموقف جديد » أو استجابة جديدة ومناسبة لموقف قديم » . وتتوقف قدرة الفرد على الاستجابة المناسبة للقوى في موقف ، على درجة وعيه بها ، وحرية في الاستجابة . ويمكن القول بأن الناس « يجمدون » عند أنماط مقررّة من السلوك . وقد تعجز هذه الأنماط غالبا عن مواجهة المشكلات المباشرة . ولعب الأدوار وسيلة لزيادة قدرة الفرد على معالجتها . والتحرر في نظر مورينو عامل حاسم في تغيير السلوك ، لأن الكف يعوق التعبير التلقائي والخلق مما يؤدي الى استخدام الصور القديمة من السلوك تجنباً للنقد والعقاب والسخرية . . . ولذلك ، فانه من الضروري الاستعانة « بالتسخين » Warm up الذي يحرره من القلق من أن يتعرض سلوكه الجديد للنقد أو للعتاب . وفي لعب الأدوار ، يصبح من الممكن عن طريق « التسخين » استكشاف الجديد ، وقيام مشاعر جديدة . وتقييم عواقب السلوك الجديد . وعن طريق الممارسة يمكن تثبيت السلوك الجديد الذي يؤدي الى تغيير حقيقي .

وثمة نظرية أخرى تعتمد على مفهومات ليفين في التعلم ، وتفترض تعاقب خطوات ثلاث هي : (١) السلوك المجمد frozen behavior (٢) اللاتجميد unfreezing . (٣) إعادة التجميد refreezing والسلوك المجمد هو السلوك اليومي الذي يقوم به الفرد دون تفكير مثل تحية زائر أو الرد على تليفون أو رئاسة اجتماع لمجلس إدارة بطريقة روتينية . ولا يفكر المرء كثيرا في الطريقة أو في الاجراء ، رغم أنه قد يوجه انتباهها كاملا لمشكلة موضوع المناقشة . وفي مثل هذه الظروف ، قد تكون الاجراءات غير ملائمة دون أن يعرف الفرد ذلك . ومن ذلك مثلا أن يعتاد المدير على استخدام الكلام الحاد المختصر في حديثه التليفوني دون أن يعرف أن ذلك يؤدي الى ايداء مشاعر الآخرين ، فاذا سئل أجاب بأنه يريد أن يصل الى الحقائق بأقصر طريق ، وقد أصبح ذلك لديه سلوكا روتينيا . فلا يسمع نفسه ، أو هو مجمد عند طراز نمطي من السلوك . والأفراد يعممون نفس الافتراضات غالبا في معالجتهم للمواقف ، مثل افتراض أن الصمت يعني الموافقة ، الخ . . . ولكن في لعب الأدوار ، يقدم ارجاع أثر ينبه الفرد الى أن افتراضاته أحيانا لا تقوم على أساس . وهذه هي الخطوة الأولى الضرورية نحو التغيير .

وفي التعلم الاجتماعي عن طريق لعب الأدوار ، تلي المرحلة السابقة مرحلة « اللاتجميد » فيصبح الأفراد واعين شعوريا بأساليبهم المعتادة وافتراضاتهم فيما يتصل بالاجراءات وتثار الأسئلة حول كل فترة من

فقرات السلوك ، ويبدو كما لو كان من الصعب وجود طريقة واحدة ثلاث مطالب الموقف . وتتسم هذه المرحلة بالقلق والتوتر ، لأنها تمثل فترة « لا تعلم » ما هو معروف مع وعى الفرد أن سلوكه أصبح غير ملائم . بالرغم من أنه لم يكتشف بعد مطالب السلوك الفعال . وأخيرا ، فإن طرقا جديدة تقترح ، واجراءات جديدة تجرب ، الى أن يتم اكتشاف الملائم منها . وحينئذ يعاد تجميع السلوك . وتبدأ مرحلة جديدة يتعلم فيها الفرد أن يتعلم ، ويشعر بأمن في اختبار مدى واسع من الافتراضات تشمل اجراءات العمل والعلاقات مع الآخرين والبحث عن بدائل دون المرور خلال مرحلة تعلقه بالسلوك اللامتجمه . ويتسم هذا السلوك بأنه مرن وتجريبي ، ويصبح فيه الفرد مستعدا لاختبار البدائل وتقديم حلول جديدة لمشكلات قديمة ، وهذا هو ما يتسم به الفرد الماهر . وليكن المدير مثلا . ولا ينطبق التسلسل السابق على لعب الأدوار فحسب ، ولكنه يشمل مواقف كثيرة مثل موقف العالم في بحثه عن الجديد والمنظمات والمجتمعات في تطورها .

اجراءات تمثيل الادوار : يمكن أن يطبق تمثيل الأدوار في ظروف متنوعة وفي أى مكان ومع أى فرد أو جماعة تقريبا . الا أن نجاح الأسلوب في تحقيق أهدافه ، يتوقف على حسن الاعداد له في ضوء فهم بناء الجماعة وديناميات الموقف وأهداف الأفراد المشتركين فيه . وتزداد أهمية هذا الاعداد بخاصة ، لأن الأسلوب يعتمد على التلقائية ، ويسلك فيه الأفراد ، لفظيا وعمليا ، مسالك قد لا يقدمون عليها في مواقف الحياة اليومية . وقد يكشفون في التمثيلية عن توتر مقنع ، قد لا تكون الجماعة مستعدة لمواجهة علنا . فمثلا ، قد لا يعلم مدير التمثيلية أن الجماعة التي يطبق فيها الأسلوب يشيع الخلاف والتنافس بين أعضائها ، وقد يضع هذا الأسلوب البعض منهم في موقف يظهر فيه عجزه وفشله أمام الآخرين ، وقد يكون لذلك عواقب وخيمة . ولذلك فإن من الضروري التأكيد مسبقا من أن تطبيق الأسلوب سوف يؤدي الى النتيجة المطلوبة . ومن ذلك تعريف الادارة العليا بطابع الأسلوب وأهدافه واحتمالاته حتى لا يساء فهم الغرض منه ، وحتى يمكن تحديد مستوى تقبل الجماعة للأسلوب . ومن الضروري كذلك الاجتماع بأفراد جماعات الادارة الوسطى . وكثيرا ما يوجه الأسلوب اليهم . كما أن التنافس يشيع بينهم للارتقاء الى مستوى الادارة العليا . لذلك يكون من المفيد أن يبرز مدير التمثيلية في حديثه معهم اسهام الأسلوب في امداد المشتركين بالمعلومات والمهارات الفنية أكثر مما يبرز الجانب الشخصي .

ومن الضروري تهيئة مكان مناسب من حيث المساحة . فلا يكون

المكان صغيراً جداً أو كبيراً جداً . على أنه إذا كان لا بد من الاختيار ، فالمكان الأصغر هو الأفضل ، كما أنه يجب توفير الخصوصية التامة للمكان ، فلا يسمح لأحد بالدخول أو بالنظر من خلال النوافذ أو الأبواب ، ولا يسمح لأصوات خارجية أو تليفون بازعاج الحاضرين . وكذلك ، يجب توفير المرونة الكافية فى ترتيب أثاث الحجرة ، وقد يصعب ذلك فى حالة استخدام حجرات ذات أثاث ثابت مثل المدرجات أو الفصول . ومن الممكن التخلص من الأثاث الزائد أو حجبها بساتر مناسب . كذلك فإن من الضروري تحديده موعد مناسب للتمثيلية بحيث لا تتعارض مع الظروف المختلفة . ومن الضروري دائماً مراعاة الوقت المحدد وهو يغلب أن يكون تسعين دقيقة . وأخيراً ، فإن مدير التمثيلية يتعين أن تتوفر له سمات معينة لعل أهمها فى هذا الموقف هو صدق إخلاصه ورغبته فى مساعدة الآخرين والحساسية للموقف وحسن الاعداد والخبرة والعلاقات الطيبة . أما الأفراد الآخرون فهم بطل التمثيلية أو الشخص الرئيسى فيها protagonist وهو الذى يدرّب أو يقيم ، وهو الذى يتفاعل مع الأفراد الآخرين الذين يقومون بأدوار مختلفة عن البطل antagonists ، ولكن ذلك لا يعنى بالضرورة وجود صراع بين الأدوار . ويأتى هؤلاء الأفراد إما من الجماعة أو يختارهم الشخص الرئيسى فى التمثيلية بنفسه ، وقد يكونون من المتطوعين أو يختارهم مدير التمثيلية . وكذلك ، يستعان غالباً بمساعد مدرب وبخاصة فى حالة استخدام أساليب معقدة . أما الملاحظون ، فهم من غير المشاركين فى التمثيلية ، وهم أقل استغراقاً من الناحية الانفعالية من الجمهور كى يستطيعون ابتداء ملاحظاتهم للجماعة . ويغلب أن يجلس المشتركون فى دائرة . يستخدم المكان الأوسط فيها بوصفه مسرحاً . أما فى حالة الجماعات الكبيرة ، فقد يفيد استخدام مسرح ارتفاعه قدم واحد ، ومساحته ثمانية أقدام مربعة . وقبله تستخدم سبورة . ومسجل صوتى ، ومنبه للوقت ، وتليفون يتحكم فى دقاته . وفى بعض الحالات ، قد يوزع مدير التمثيلية على المشتركين مذكرات بمواد الحالة تتضمن التعليمات الموجهة للجميع أو لكل على حدة . وقد تستخدم ألوان مختلفة مميزة لكل دور ، كما قد يوزع دليل ملاحظة أو مقياس تقدير .

ويقسم كورسينى وزميلاه (١٩) العمل فى التمثيلية الى المراحل التالية :

١ - التخطيط Plan . أى تحديد الأهداف (تعليم ، تدريب ، اختبار ، الخ . . .) والاجراءات للجلسة الواحدة أو لسلسلة من

الجلسات . وقد يتم تحديد الأهداف عن طريق مقابلة المسؤولين او المشتركين للتعرف على رغباتهم ومدى استعدادهم .

٢ - التهيئة والاعداد *acclimate* ، أى استشارة المدافع لدى الأفراد للاشتراك فى التمثيلية « التسخين » ، وقد يتطلب الأمر أحيانا تطبيق استبيان سوسيو مترى (*) لتكوين جماعة يستطيع أفرادها العمل معا . وقد يحاول مدير التمثيلية أن يتغلب على مقاومة الأفراد للاشتراك فى التمثيلية وذلك تدريجيا عن طريق القاء محاضرة . وأن يمثل هو أمامهم مع بعض مساعديه ومع من يظهر استعدادا لذلك من أفراد الجماعة . وقد يقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية تقوم كل منها بتمثيلية منفردة ، وفى كل الحالات ، يجب أن يحذر مدير التمثيلية الظهور بمظهر المدافع المستमित عنها حتى لا يستثير المقاومة .

٣ - التمثيل *enact* : ويختلف فى تطبيقه حسب الظروف من حيث تحديد بناء الموقف . فقد تعد التمثيلية فى الموقف وفى اللحظة المعينة (تلقائيا) كما يحدث فى العلاج النفسى الجماعى . وقد تعد مقدما . وتختلف هذه أيضا من حيث درجة تحديد بنائها ، أى تحديد مقدار المعلومات التى تقدم الى المشتركين . وبالطبع ، فانه كلما قلت هذه المعلومات كلما زادت الاختلافات فى تفسير الأفراد لها . فمثلا ، هناك فرق كبير بين درجة تحديد البنيان المتمثلة فى كل من النوعين التاليين من التعليمات : « سوف يتقدم لك عامل للتحدث فى مشكلة » . و « أنت مدير الأفراد ، ومن واجباتك الاشراف على الكافيتريا » وسوف يتقدم لك العاملون بكل أصناف الشكاوى السخيفة » . وتتوقف درجة التحديد على الغرض من التمثيلية . وكذلك يختلف الشكل *format* فقد يكون المشتركون جماعة واحدة . وقد تشترك أكثر من جماعة واحدة فى نفس الوقت ، كما أن التمثيلية قد تختلف من حيث درجة استشارتها للاهتمام أو للانفعال . ولنفرض أن التمثيلية تعالج موضوع : كيف نواجه مشكلات العداوة ؟ قد يبدأ مدير التمثيلية بمحاضرة فى الموضوع . وتعرض نماذج للمشكلات وتجرى مناقشة ، وحين يشعر المدير بأن الجماعة قد استثيرت بالقدر الكافى . يبدأ فى تقديم التمثيلية المعدة كنموذج *demonstration case* ويطلب متطوعين ، وقد يتعين عليه أن ينتظر قليلا ، وقد يتطوع هو بالتمثيل اذا لم يستجب أحد . ويقرأ كل فرد التعليمات الموجهة اليه . ويبدأ التمثيل . الا أن هناك صورا أخرى متنوعة ، فقد يطلب من نصف المجموعة مغادرة مكان الاجتماع .

(*) انظر الفصل الثالث عشر .

ويقوم الباقون بالتمثيل ، ثم بعد ذلك يدخل الآخرون ويقومون بالتمثيل ، فترى الجماعة كيف يعالج الأفراد المختلفون نفس المشكلة . وقد يقوم أفراد مختلفون أعد كل منهم دوره منفردا بالتمثيل مع الشخصية الرئيسية . وفى كل هذه الحالات ، فان مدير التمثيلية هو السلطة الوحيدة فى ادارتها وفى توقيتها وفى تحديد وظائفها . ولكنه لا يتدخل فى تحديد مضمون اسهام كل عضو . تماما كقاضى المحكمة . ويجب على مدير التمثيلية ألا يسرف فى القيام بدور الخبير فى موضوع التمثيلية . وأن ينأى عن اتباع أسلوب المحاضرة والنصح قدر الامكان . وفى ميسوره أن يحدد الوقت وأن يوقف التمثيلية عند مقاطع معينة ، وأن يعيد توزيع الأدوار ، الخ

٤ - المرحلة الرابعة هى مرحلة ارجاع الأثر feed back

وهى مبدأ هام من مبادئ التعلم . فلكى يتقدم الفرد ، يتعين أن يعرف بتقدمه . ولكن يندر أن يعرف المرء شيئا عن نفسه ، لأن الغير يتردد فى تعريفه بنفسه خوفا من ابداء مشاعره . هذا فضلا عن أننا نلجأ الى التعرض الزائد لنقائصنا فى مجالات أخرى . فالحجول مثلا يعرض ذلك بالثابرة ، الخ . وفى تمثيل الأدوار ، كما هو فى العلاج النفسى ، يتعين خلق جو يسمح بمناقشة الموضوعات الحساسة دون ما حاجة الى دفاعية . ومن هنا تأتى الأهمية القصوى للمرحلة الأولى : مرحلة الاعداد . وتتعدد صور الاستجابة الردية . ولعل أبسطها وأكثرها شيوعا المناقشة الحرة ، فيطلب من الملاحظين والمشاركين التعليق على أداء الأفراد . والأسلوب الآخر هو أن تنقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية buzz groups تناقش كل منها أداء اللابيين . ثم تعود ليقيم مقرر عن كل منها تقريره الى الجماعة الكبيرة ، وذلك يعطى فرصة أكبر للمناقشة فى اطمئنان . وقد يتدخل مدير التمثيلية عند موقف يرى أن مناقشته فى هذه اللحظة أمر مفيد . مثل اللحظة التى ينفع فيها أحد الممثلين انفعالا زائدا ، فيطلب التعليق من الممثلين ومن الحاضرين ، ثم يستأنف التمثيل بعد ذلك . وقد يطلب من كل فرد ابداء تعليق مختصر وتسجل هذه التعليقات على السبورة لتكون نواة للمناقشة بعد ذلك ، ويسهم هذا الأسلوب فى توليد أفكار جديدة غير متكررة . وكذلك ، قد يطبق استبيان حول نقاط محددة تفيد فى المناقشة ، أو قد يستخدم دليل ملاحظة أو مقياس تقدير يعاد استخدامه فى مراحل مختلفة . فيفيد فى رصد التقدم من وقت لآخر . وقد يطلب فيه تقييم السلوك الملحوظ على أساس أبعاد مثل التركيز على الشخص مقابل التركيز على المشكلة ، الاهتمام بالرسميات ، القدرة على القيادة ، الخ . وقد يستعان بالتسجيلات الصوتية التى يعاد الاستماع إليها أو الى جزء منها ، وتور

المنافسة حولها . وقد يعاد التمثيل . وقد يفيد ذلك أحيانا فى مواجهة بعض الأفراد حين ينكرون أن سلوكا معيناً - يصدر عنهم - مثل مقاطعتهم للغير أثناء الكلام .

وفى هذا الاطار العام السابق ، يستطيع مدير التمثيلية الاستعانة بعدد من الأساليب المختلفة التى تناسب الموقف المعين ومنها :

(١) أن تبنى التمثيلية على أساس المشكلة موضوع الدراسة ، فيطلب منه العميل أن يمثل الدور كما لو كان فى الحياة اليومية وفى موقع العمل .

(٢) الأسلوب الازدواجى doubling ، وفيه يقوم شخص آخر (مدير التمثيلية غالبا) بنفس دور الشخصية الرئيسية ، فيتكلم معه كما لو كان الشخص يحدث نفسه ويستعرض مختلف البدائل بينه وبين نفسه . وقد يكرر المدير كلام العميل ، وقد يثير أسئلة ، ولكنه لا يعارض العميل ولا ينتقده . ويتعين أن يقوم بهذا الدور شخص مدرب ومفهم لديناميات الشخصية . والأفضل أن يكون مدير التمثيلية نفسه . فى المرات الأولى على الأقل .

(٣) عكس الأدوار switching or role reversal ، وفيها يتبادل فردان أدوارهما ، كأن يقوم الرئيس بدور المرعوس ، أو تقوم الزوجة بدور الزوج . وقد يتبادلان الدورين طبقا لتوجيهات مدير التمثيلية عدة مرات . ويساعد هذا الأسلوب الشخص فى أن يرى وجهة النظر الأخرى .

(٤) التقليد : وفيه يقوم الشخص بتمثيل دوره ، ثم يطلب من أحد الحاضرين أن يعلى المسرح ، وأن يقلده بينما يجلس الشخص وسط الجمهور وبهذه الصورة ، يستطيع الشخص أن يرى كيف يراه الآخرون . وينجح هذا الأسلوب فى اللقاء الاضواء على بعض المشاكل مثل مشكلة رئيس يشكو من أن مروضيه لا يظهرون نحوه الاحترام الواجب . ويسمى ذلك الأسلوب أحيانا أسلوب المرآة mirror technique

(٥) الأفكار الخاصة private thoughts وفيه يطلب من الشخص أن يتصور الأفكار الخاصة التى تجول بذهن أحد اللاعبين وأن يعلن هذه التصورات بعد كل جملة تصدر من اللاعب . واضعا يده على كتفه . ويطلب مدير التمثيلية من اللاعب أن يعترض فى الحال على أى تصور يرى أنه خطأ . ويفيد هذا الأسلوب فى توضيح الفجوة بين الأفكار المعلنة والأفكار الخاصة . ويساعد الشخص على أن يكتشف تأثيره فى الآخرين ، وحقيقة مشاعر الناس نحوه ، وهى المشاعر التى قد يترددون فى التعبير عنها لفظيا أمامه .

(٦) أسلوب العجلة The wheel : وفيه يجلس مدير التمثيلية في وسط دائرة وحوله المشتركون (ولنفرض أنهم مديرو مبيعات) ، ويوجه اليهم سؤالاً ، وليكن مثلاً : « ما هو أصعب موقف واجهته في عملك ؟ » فيذكر كل واحد موقفاً معيناً ، وقد يختار في النهاية ما يبدو أنه يمثل موقفاً له دلالة بالنسبة للجميع ، وليكن مثلاً حين يعتذر العميل للمدير المبيعات قائلاً : « لا أعتقد أن شركتي تستطيع أن تفيد من خدماتكم » . أو « أن الثمن فوق طاقتنا » . ويقوم مدير التمثيلية بدور العميل ، ويطلب من كل من المشتركين أن يستجيب بدوره للموقف السابق الذي يواجهه مع العميل أحسن استجابة ممكنة ، وقد تسجل الاستجابات صوتياً . وبعد أن يستجيب كل مشترك في دوره ، يعاد الاستماع الى الاستجابات كل على حدة ، وتكتب على السبورة ، ويبدى كل من المشتركين رأيه فيها . وأخيراً ينتهى الأمر بحذف البعض منها ، والاتفاق على أحسن استجابة ممكنة . ثم تلور العجلة مرة أخرى . وقد يكون من المفيد اشتراك خبير في موضوع المناقشة ، بدلاً من الاعتماد فقط على اجماع آراء الحاضرين . ويفيد هذا الأسلوب بخاصة اذا كانت المشكلة تهم جميع المشتركين .

(٧) أسلوب التعويض substitution ، وقد ابتكره سبيروف ، وفيه يقوم شخصان أو أكثر بالسلوك بطرق مختلفة مع الشخص الواحد ، فمثلاً ، اذا أصر الشخص على أنه دائماً يعامل الناس دائماً معاملة حسنة ، فإن هذا الأسلوب قد يقنعه بأن سلوكه مع الآخرين ليس مطرداً دائماً وذلك عن طريق وضعه في موقفين .

وبالطبع ، يمكن دائماً الجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأساليب السابقة ، فقد تقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات صغيرة تقوم كل منها في نفس الوقت بتمثيل نفس الموقف ، ويقوم عضو من كل جماعة بتسجيل ملاحظاته وتقديم تقرير عنها الى الجماعة الكبيرة . ويسمى هذا الأسلوب « تمثيل الأدوار المتعدد » multiple roleplaying . أما الأسلوب المعروف باسم IDEAS فهو يجمع بين المحاضرة والعرض وتمثيل الأدوار المتعددة . فيقدم المدير للموضوع بمحاضرة . Introduction (I) ثم يقدم بعض الأفراد أمام المجموعة عرضاً Demonstration (D) سبق تجهيزه أو اعداده كتابياً ، ثم يقدم تمثيل أدوار متعددة Enactment (E) يدور حول الموقف السابق تقديمه في مرحلة العرض . ويلى ذلك مرحلة الفعل Action (A) وفيها تقوم مجموعة واحدة باعادة العروض أمام المجموعة كلها بناء على تقارير الملاحظين . وأخيراً ، يلخص المدير Summary (S) دلالة الجلسة كلها .

ومن الواضح أن المدير هو خبير فى الجلوسه ، وأنه يجمع فى هذا الأسلوب بين مزايا عدد من الأساليب .

(٨) تمثيل الأدوار فى موقع العمل On-the-spot-role playing
فمثلا : قد يطلب مدير محل تجارى من فتاة تتقدم لشغل وظيفة بائع أن تقوم أمامه بعملية بيع فعلى فى موقع العمل . ويلاحظ المدير أسلوب تعاملها مع العميل الحقيقى .

وأخيرا : فقد يقرر مدير المبيعات مثلا أن يقوم هو بدور البائع ليختبر بنفسه طبيعة مشاكل العمل . ويسمى ذلك « لعب الأدوار غير الوهمى » أو « الحقيقى » Veridical role playing أى أن اللاعب فى هذا الأسلوب يقوم بدور غير دوره الحقيقى ليفهم مشاكل من يقوم فعلا بالدور فى الواقع أو كيف يستجيب الآخرون لمواقف معينة .

وقد تصل الجماعة عن طريق التمثيل والمناقشة الى بعض نتائج أو قرارات عامة تتعلق بالطرق المناسبة وغير المناسبة لمعالجة الموقف .
الا أن أفراد الجماعة سوف يجدون أنهم لن يستطيعوا الوصول الى اجابة واحدة أو حل واحد يمكن أن يعتبر بأنه أحسن اجابة أو أحسن حل .
ذلك أنهم سوف يدركون حالا أن المواقف قد يتغير من وقت لآخر بدرجة تجعل من الضرورى تغيير طريقة معالجته . والفائدة الرئيسية التى يجنيها الأعضاء من الاندماج فى مواقف الصراع عن طريق التمثيل والمناقشة هى : الإدراك الذاتى والموضوعية . وهما ضروريان لمعالجة أى مشكلة من مشكلات العلاقات الانسانية .

السيكودراما العلاجية : تستخدم السيكودراما - طبقا لمورينو - خمس أدوات هى : **المسرح** ، **المريض** ، **والمدير** (المعالج) ، **والمساعدين** (أو الذوات المساعدة) ، **والجمهور** . ويستخدم مورينو فى السيكودراما مسرحا دائريا . يخلو تقريبا من كل أثاث فيما عدا كرسى أو اثنتين ، والمسرح مرتب على شكل ثلاث دوائر . تحيط الدائرة الخارجية الكبرى بالدائرتين الداخليتين . وتنخفض عنهما . الى ما يكاد يقرب من مستوى الأرض . ويجلس الجمهور فى الوضع المألوف ويهدف ترتيب المسرح بهذا الشكل الى تشجيع حرية الحركة والتعبير فى مختلف المستويات . والمسرح فى نظر مورينو عنصر هام . ولكنه ليس أساسيا ، اذ يمكن أن تقدم السيكودراما فى أى مكان .

أما المريض ، فانه يطلب منه تمثيل دور يقوم فيه بتصوير نفسه ، وعائلته ، الخاص ، أو يطلب منه تمثيل دور شخص آخر مهم له دلالة من الناحية العلاجية مثل الأب ، أو الزوجة ، الخ . أو تمثيل دور

خيالى مختلق مثل ، دور النائب العام ، أو ضابط البوليس ، أو الشيطان ، الخ . . . وقد يكون الدور منصبا على الماضى ، أو الحاضر ، أو على المستقبل . ونظرا لأن معظم المرضى ليست لديهم خبرات دراماتيكية ، فانه من الضرورى تشجيعهم على تمثيل الدور . ويلجأ مورينو الى أساليب مختلفة لهذا الغرض . فمثلا ، لنفترض أنه طلب من المريض تمثيل دور زوجته ، وأن المريض وجد صعوبة بالغة فى تمثيل الدور وانعكست هذه الصعوبة فى تمثيله الجاهد غير المرن ، فان مدير السيكودراما يطلب فى تلك الحالة من شخص آخر القيام بهذا الدور بينما يلاحظه المريض ، الذى سرعان ما يجد أن تمثيل هذا الشخص الآخر لدور زوجته ليس صحيحا أو واقعا ، فيبدأ فى توجيه النقد . ويكون من المناسب حينئذ ، أن يطلب من المريض تمثيل دور زوجته ، وعن المهم ملاحظة أن المريض لا يعطى فى أى وقت دورا مكتوبا ، أو معدا ، وإنما يطلب منه أن يقوم بالتمثيل التلقائى .

أما المدير أو المعالج ، فان مهمته هى أن يحول كل ما يمكن أن يكون قد علمه سابقا عن المريض الى فعل دراماتيكى ، وأن يوجه السيكودراما الوجهة التى يرى أنها فعالة علاجيا . وبالإضافة الى المعالج ، يوجد عدد من الممثلين المسبّاعدين ، يطلق عليهم اصطلاح « الذوات المساعدة » . ويستخدمون فى تمثيل أدوار الأعضاء الغائبين فى شبكة العلاقات الشخصية للمريض . أى أنه يطلب منهم القيام بتمثيل الأدوار التى تتطلبها حياة المريض . وهم - فى غالب الأحوال - يعلمون القليل عن المريض . الا أنهم يعتمدون فى توجيه قيامهم بأدوارهم على ما يقدمه لهم العميل والمدير من دلالات . فهم يمثلون كما يوجهون ويحاولون التكيف مع الموقف العلاجي كما ينشأ ، وكما يتطور . وهم يساهمون أحيانا ، فى الكشف عن الأفكار والمشاعر الخاصة غير المعبر عنها مثل : الخوف ، أو التردد ، أو الغضب ، أو رفض مساعدة الآخرين ، الخ . . .

أما الجمهور ، فهو يتكون من المرضى الآخرين ، ومن الاخصائيين . وهم يقومون بدور الرأى العام ، ويقدمون التعليقات حين تطلب منهم . وقد يطلب منهم القيام بدور « المستشارين » فيقسمون الى جماعات تتناقش فى طرق تحسين تمثيل الدور . ويبلغ مندوب كل جماعة القائد باقتراحات جماعته ، ويعاد التمثيل مع محاولة تنفيذ هذه الاقتراحات .

والخلاصة : أن الجلسة السيكودراماتيكية ، هى تعبير تلقائى عن حادثة دراماتيكية . والموقف المعين يختاره المدير المعالج بناء على معرفته

السابقة بالمريض أو يقترحه المريض نفسه على أنه يمثل دائرة تقع فيها مشكلاته الشخصية . ويلخص الموقف قبل الجلسة مباشرة (مثلا : أخبرت الزوجة زوجها « المريض » بأنها سوف تهجره) ، دون أن تحدد طريقة معالجة المريض للموقف ، اذ أنها تتوقف على استجابته التلقائية .

والافتراض الأساسى فى السيكدوراما هو أن انطلاق الشخصية على المسرح فى تعبير تلقائى عن حادثة . يؤدى الى التنفيس الانفعالى ، والى اتاحة الفرصة للتحرر الانفعالى فى موقف جماعى . فهو ينقل متاعبه الى آخرين يشاركونه فيها ويتقبلونه ، وهو فى ذلك ينفس عن نفسه فيزيقيا ، ولفظيا . ويفترض مورينو أن المريض يكشف فى هذا الموقف المسرحى المؤقت ، عن الجوانب الرئيسية فى شخصيته . وعن صراعاته . ويمكن بذلك الحصول على مادة تشخيصية . الا أن الأهم من ذلك ، ما يحدث من تنفيس عن طريق التعبير عن الصراعات . وعن طريق التحليل الذى يتم بين المريض والمعالج فى جلسة تالية للسيكدوراما . ويتدرب المريض على التلقائية عن طريق إعادة فحص المواقف الماضية ، ومواجهة ما لم يواجهه منها . وهذه التلقائية هى ، فى نظر مورينو ، محور العلاج السيكدورامى . أى أن تعبئة خصائص الشخصية تلقائيا على مسرح السيكدوراما . يمد المريض بقوة تمكنه من مجابهة مواقف الحياة ، واذا عبثت هذه القوى تعبئة كافية فانها تزيد من الطاقة التوافقية للفرد .

وتستخدم السيكدوراما ، بصورة أكثر اعتدالا ، فى مستشفيات الأمراض العقلية لتدريب المريض واعداده للحياة خارج المستشفى ، وذلك قبل مغادرته ، فتعد مواقف مختلفة مثل : « البحث عن الوظيفة » « الزواج والأطفال » و « الجيران الفضوليون » ، الخ . . . ففى « البحث عن وظيفة » مثلا يعد منظر على المسرح من مائدة وكرسيين . ولنفترض أن المنظر يمثل المريض بعد خروجه من المستشفى . وهو يتقدم لوظيفة معينة . يسأل القائم بالمقابلة المريض أسئلة عادية مختلفة عن خدماته السابقة ، واعداده المهني ، الخ . فإذا تردد المريض فى ذكر أى شىء عن فترة مرضه وعلاجه بالمستشفى . وجه القائم بالمقابلة الأسئلة بصورة تكشف عن هذه الجوانب ، وذلك بقصد دفع المريض الى مواجهة الواقع ، والى ذكره بصورة مناسبة . وتختتم التمثيلية بأن يذكر القائم بالمقابلة للمريض أنه سوف يخطر فى الوقت المناسب وبعد انتهاء التمثيلية . يطلب من المشاهدين - وهم من المرضى - التعليق على الأداء ، وتقد الطريقة التى عالج بها المريض الموقف . وقد يطلب من القائم بالمقابلة أن يجيب عما اذا كان من المرجح أن يوظف المريض أم لا . وأسباب ذلك .

وتستخدم السيكودراما كذلك فى تدريب الأطباء والمرضى والمرضات وغيرهم من العاملين بالمستشفى . كما تستخدم مع نزلاء السجون . والاصلاحيات (٦٢ ، ص ٢١٨) . وتستخدم السيكودراما مع الأطفال فى عيادات توجيه الطفل . وهى ، فى نظر مدرسة مورينو ، ممتازة عن غيرها من أساليب اللعب فى أنها تساعد الطفل على أن يعالج مشكلاته فى مستوى الواقع .

وتستخدم أيضا فى السيكودراما أساليب مثل « عكس الدور » و « الأسلوب المزدوج » وتمثيل دور شخص غائب . أو قد يقوم المريض بتمثيل دوره كما يظن أن الآخرين يرونه عليه ، أو يتقمص شخصيات خيالية لا صلة لها بالأدوار الواقعية فى الحياة ، أو قد يقوم بتمثيل مادة حلم . ويقرب من أسلوب السيكودراما دراما الدمى (الأراجوز) وهو يجمع بين الواقع والخيال . كما استخدم الرقص والموسيقى فى عنابر المرضى ومع الأطفال .

نقد تمثيل الأدوار : واجه مورينو الكثير من النقد المنهجى فى تمثيل الأدوار ، ويشلخص النقد الأساسى فى أن هذا المنهج قائم على نظرية مورينو . فى « التلقائية » كمصدر رئيسى للسلوك الانسانى . وهى نظرية تهمل كل الاعتبارات والعوامل الأخرى . كما أنها توجه كل الاهتمام للتنفيس الانفعالى بينما تقلل من أهمية الاستبصار . ونظرا لأنها تشجع الخيال والانطلاق حتى لهو اجس مريض ذهنى . فان الفاصل بين الواقع والخيال قد يصبح ضعيفا جدا . ويرى بعض الاكلىنيكيين مثل واتسون (١٠٨ ، ص ٧٢١) أن مورينو يكاد يعتزل مجرى التفكير المعاصر فى الدوائر الاكلىنيكية نتيجة تركيز كل جهوده على تمثيل الأدوار . نظرية وتطبيقا . وقد صاحب انتشار تمثيل الأدوار قيام عدد من المشكلات التى يتعين بحثها والعمل على حلها . فمثلا : ما هو التأثير النسبى لتمثيل الأدوار على الأنواع المختلفة من الجماعات ؟ هل تصلح هذه الطريقة لجماعة أكثر مما تصلح لجماعة أخرى ؟ وهل تصلح لثقافة أكثر مما تصلح لثقافة أخرى ؟ ما هو تأثير زيادة أو نقص حجم الجماعة ؟ وهل يجب أن تكون الجماعة متجانسة أم غير متجانسة ؟ . والرأى المعتدل هو أن ننظر الى تمثيل الأدوار على أنه واحد من أساليب عديدة ، وليس الأسلوب الوحيد ، كما هى النظرة الغالبة عند مورينو .

طريقة الجماعة العملية : تقوم هذه الطريقة على استغلال الجماعة كوسيلة من وسائل تغيير الاتجاهات ، والجماعة العملية جماعة دراسية لها قائد أو مدرب ماهر . وهى تعمل بمثابة معمل للملاحظة المباشرة ،

ولتحليل عمليات العلاقات الانسانية ، وتهيئ للمتعلم فرصة للتدرب ،
والمران على معالجة مشكلات العلاقات الانسانية . وتختلف الطريقة
المعملية عن المناهج الأخرى في طبيعتها وموضوعها . ونتيجتها المتوقعة .
كما أنها تتضمن امكانيات كبيرة لسد النقص الموجود في المناهج
التدريبية الأخرى . وتكون « الجماعة المعملية » لغرض عام هو النمو
الذاتي self-development دون أن يحدد لها جدول معين للمناقشات .
أو قواعد محددة تنظم الاجراءات . ويتضمن أول نشاط للجماعة محاولة
للاتفاق على خطة للعمل ، وتصبح هذه العملية أول « موضوع » للمناقشة ،
حيث أنها تكون خبرة مباشرة يشارك فيها كل أعضاء الجماعة ، وتتضمن
نماذج لظواهر مثل القيادة ، وقرار الجماعة ومعالجة الأعضاء « المشكلين »
والصراع . الخ . وتقوم الجماعة تحت اشراف المدرب ، بفحص سلوكها
للكشف عما حدث . ولماذا حدث بهذه الصورة ، وما الذي يمكن عمله
لتسهيل عمل الجماعة . ومن هذه النقطة ، تبدأ الجماعة في القيام
بسلسلة من أنواع النشاط التي تحددها بنفسها ، والتي تهدف الى فهم
العمليات الجماعية ، واكتساب المهارات في معالجة مشكلات العلاقات
الانسانية ، واستنباط الطرق لتطبيق النتائج في محيط العمل اليومي
العادي .

ويستمد « المنهج المعمل » في التدريب على العلاقات الانسانية
طرائقه وأساليبه من مفهوم فريد لأهداف التدريب . فبينما يظل الهدف
النهائي هو التحسين الملموس في أداء العمل أثناء القيام بالوظيفة ، الا
أن هناك أهدافا وسيطة هي تغيير دوافع واتجاهات ومهارات المتعلم ،
ونقل هذه التغييرات عن طريق المتعلم الى زملائه في العمل . ومن المفيد
أن نحدد بعض الأهداف المباشرة لمثل هذا التدريب فيما يلي :

(١) ادراك الفرد لحاجته الى تغيير سلوكه الذاتي : أى يدرك المتعلم
عواقب سلوكه بالنسبة للآخرين . وهذا يجعل من الممكن أن يقيم الفرد
ذاته في ضوء هذه العواقب ، وأن يجد الدافع نحو التغيير . وعلى ذلك ،
فان من أهداف البرنامج ادراك الحاجة الى التغيير ، وامكان حدوثه .

(٢) الحساسية نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الانسانية :
أى أن الفرد يجب أن يكون قادرا على رؤية ما يحدث في مجال العلاقات
الانسانية ، وأن يراه وقت حدوثه ، وأن يستجيب له في الوقت
المناسب . ويهدف « التدريب المعمل » الى تهيئة المواقف لانماء الحساسية
عن طريق الخبرة الموجهة الهادفة في تفسير سلوك الآخرين .

(٣) المهارة في التشخيص : يجب أن يكون الفرد قادرا على الحكم

على معنى السلوك . وأن يكون افتراضات معقولة عن أسباب هذا السلوك ، وأن يقرر ما يتطلبه الموقف من عمل . ويتضمن ذلك تقدير مختلف الاحتمالات وعواقبها بالنسبة للآخرين .

(٤) المهارة فى السلوك الاجتماعى : وذلك عن طريق تهيئة موقف يمكن أن يشعر فيه المتعلم بالحرية فى محاولة تجريب طرق مختلفة لمعالجة مشكلات العلاقات والتعود على تطبيقها بصورة تناسب شخصيته ، وحاجات الموقف .

(٥) تغيير الاتجاهات : وذلك باتاحة الفرصة للمتعليم كى يختبر موضوعية اتجاهاته عن طريق عرضها للتقييم من جانب الآخرين . وتقدير آثارها فى موقف « مأمون » .

ويتميز « المنهج المعمل » عن غيره من المناهج بأنه لا يفرض على المتعلم أسساً معينة للعلاقات الانسانية ، ولكنه يهيئ الفرصة لاقامتها على أسس من خبرات المتعلم ، كما أن الدراسة فيه لا تقوم على أساس بيانات أو حالات للمناقشة الجماعية ، ولكنه يهيئ للجماعة فرصة تنظيم نفسها لعلاج مشكلات واقعية وحيوية بالنسبة للجماعة نفسها . وفضلاً عن ذلك ، فإن الاهتمام لا ينصب على المادة التى يتعلمها المتعلم ؛ ولكنه ينصب أولاً على اتجاهاته « ودوافعه ، ومهاراته ، وهى أوثق وأشد ارتباطاً بطريقة سلوكه .

تقديم الطريقة المعملية وتقديمها : يجب أن تقدم الطريقة المعملية تدريجياً مستندة الى قاعدة من برنامج تدريبي ثابت . وهناك طرق متعددة للابتداء . فقد تبدأ شركة من الشركات بادخال « تمثيل الأدوار » فى جلسة تدريبية عادية . ويقوم نصف الجماعة بالملاحظة ، والنصف الآخر بالتمثيل . ومن هذه البداية تنشأ مجموعة من المفاهيم الأولية عن الظروف ، والوظائف الجماعية مثل تحديد الدور « التمرکز - حول - العمل » جدول الأعمال المقنع ، الخ والتى لها دلالتها بالنسبة للمتعلمين . والتى تنشأ عنها تجارب أخرى تتضمن تمثيل الدور ، وغير ذلك من الاجراءات الجماعية الأخرى التى تسمح بالتقييم الذاتى ، وتحرك الجماعة تدريجياً من المشكلات « المأمونة » الى المشكلات الحقيقية ، وتدخل فى خبرات أعمق .

ويتطلب نمو الجماعة مدى من المساهمة أوسع نطاقاً مما يستطيع أن يقدمه شخص واحد . وتشمل هذه المساهمة فى مستوى المهارة : تحديد المشكلة ، توضيح الأفكار « افتراض فرضيات عامة عن أفكار

عديدة ، التلخيص ، التوفيق ، التعميم ، الخ . . . وهذه المساهمة يجب أن تكون في موضوعات مختلفة مثل أنماط القيادة ، طبيعة التوحيد بين الأشخاص ، مفهوم العمل ، فكرة الانتاج ، الخ . . . كما أن هذه المساهمة تكون في ظروف جماعية انفعالية متنوعة أيضا مثل حالات العدوان ، والاعتماد ، والسلام ، والانزواء ، والود ؛ الخ . . . وتعمل الجماعة ككل تحت هذه الظروف ، وعلى مدى واسع من المشكلات ، وبذلك تقوى الجماعة . وتصبح أقدر على مواجهة الاحباط ، والتقدم على مختلف أبعاد النمو . وتستطيع الجماعة كشف نواحي القوة والضعف فيها بأن تعالج مشكلة لها دلالتها بالنسبة لأفرادها ، وتقوم بتعريفها ، وتخطط لنشاطها عمليا ، وذلك عن طريق اضافة تفاصيل للخطة كلما تقدمت الجماعة بدلا من أن تصمم الخطة مقدما على الورق ، ويجب أن يعرف أعضاء الجماعة ، أنه اذا توفر لديهم القدر الكافي والنوع المطلوب من المعلومات استطاعوا تفسير ما يحدث وشرح أسبابه . كما يجب أن تعرف الجماعة أن الاختيار النهائي لفكرة ما هو ما يحدث حين توضع موضع التنفيذ . وليس اتفاقها أو عدم اتفاقها مع ايدولوجية معينة . وأن الوظيفة الصحيحة للمعرفة هي في أن تمكننا من تبين خطة للعمل نشق فيها لدرجة تدفعنا للعمل . وبصورة يمكن تفسير نتائجها .

بناء الجماعة العملية : يرى البعض أن الجماعة يجب أن تتكون من أفراد ذوي مكانات متقاربة ، ومن يشتركون في مواجهة مشكلات معينة . وذلك بقصد تيسير الاتصال بين الأفراد . والاقبال من القلق ، كما أن وحدة الخبرة قد تيسر الدافع الى التعلم ، ويرى البعض الآخر أنه اذا اشترك أفراد من مهن مختلفة ، أو من مستويات مختلفة ، في المهنة الواحدة ، ازداد الاحتمال في أن يكتشفوا أن العوامل الرئيسية المشتركة بينهم هي النقص في مهارات تكوين العلاقات الانسانية الطيبة ، وأن هذا النقص لا يرجع الى ظروف مهنة بعينها . كما أن عدم التجانس يعرض الفرد الى نوع مختلف من التفكير والنظر الى الأمور . وثمة فريق ثالث يرى أن المشكلة ليست تجانسا أو عدم تجانس ، وإنما هي القدر المناسب من كليهما في موقف معين . فقد تتكون الجماعات على أساس التنوع ، ثم عند بحث موضوعات معينة ، كمشكلات البيئة المحلية ، أو المهنة المعينة ، قد تتكون الجماعات على أساس التجانس (٩٨ ، ص ١٨) .

والواقع أنه في « الطريقة العملية » يتحدد منهج التدريب في النهاية ببناء الجماعة وذلك لأنه رغم أن نمو الجماعة لا يرتبط مباشرة بنمو كل فرد ، إلا أنه في التحليل الأخير ، يتوقف على أنواع الأفراد في

الجماعة - فالديناميات الانفعالية الأساسية للجماعة ترتبط بالعمل في أنماط متغيرة من العلاقات بين الأعضاء وبينهم وبين المدرب . فمثلا ، يكون التدريب أيسر اذا كان بعض الأفراد في الجماعة من النوع الاتكالي ، والبعض الآخر ممن يثورون على مشاعر الاتكال ، وذلك لأنه في تلك الحالة يستطيع المدرب مساعدة الجماعة على أن ترى بعض الصراع الدائر فيها متركزا حول إيجاد توازن مناسب بين الاتكال ومقاومة الاتكال . ومن الممكن في تلك الحالة إيجاد مواقف للكشف عن آثار وضبط علاقات الاتكال . ومع ذلك ، فإن بعض الأفراد لن يجدى معهم التدريب لأنهم غير مستعدين لخبراته . ولعل من الخير احواله مثل هؤلاء للعلاج النفسى . والمهم ، أن مشكلة بناء الجماعة تتلخص في إيجاد أحسن توازن ممكن بين أنواع مختلفة من الأمزجة ، أو الاستعدادات الانفعالية ، أو بناء الشخصية في موقف معين .

التدريب في محيط العمل أم خارجه ؟ من المهم أن تتقابل الجماعة بانتظام ، وأن تربط أفرادها رابطة متصلة حتى تصبح مصدرا لتأييد العضو ، وحتى ينشأ في الجماعة - بتوجيه من المدرب - جو من الحرية يشجع على اختبار الأفكار الجديدة في موقف يشعر فيه الفرد بالأمن ويشجعه على الاستجابة لهذه الأفكار ، وتحمل الوقوع في أخطاء المحاولات الأولى للقيام بأنواع جديدة من السلوك . كما يمكن الأفراد من تقدير تقدم الجماعة ككل ، والأعضاء كأفراد . ومن الميسور في مثل هذا الموقف ، القيام بنوع من التدريب لا يتيسر القيام به عادة في مواقف العمل العادية . ذلك أنه تعمل في معظم المواقف ، مجموعة من القوى على أن تحول بين الفرد وبين أحداث تغيير أو تحسين في طرق عمله وتفكيره . منها : التقاليد واجراءات الروتين وما يتوقعه الآخرون منا ، والخوف من الفشل ، وفقد المكانة ، وفي نفس الوقت ، تعمل مجموعة أخرى من القوى على أحداث التغيير منها : ادراك الحاجة الى التحسين ، والرغبة في التغلب على العقبات ، والمنافسة . وكل من النوعين من القوى ، يجب أن يكون موضع اهتمام القائمين على شئون التدريب ، لأنه يتضمن تغييرا في الفرد ، أو في جماعة من الأفراد ينتقل الى مواقف واقعية ، ولذلك يجب أن نهتم بالقوى الاجتماعية والثقافية ، والسيكولوجية التي تؤثر في هذا التغيير وتطبيقه . وتجنيدها بحيث تدفع الفرد نحو التغيير المطلوب .

وأحيانا يمكن أن يحشد البرنامج التدريبي معظم هذه القوى في موقف العمل نفسه ، ولكن في معظم الحالات ، يتطلب الأمر انتقال الفرد أو مجموعة الأفراد الى جو تدريبي تحشد فيه هذه القوى بصورة منظمة

مخططة بحيث تحقق التغيير المطلوب . الا أنه يجب أن يتبع فترة التدريب متابعة في موقف العمل نفسه على فترات متتالية . وكما أن الفرد قد يصعب عليه التغيير في موقف عمله ، فإنه يصعب عليه عدم التغير في الجو التدريبي ، أو في تلك « الجزيرة الثقافية للتغيير » (٩٨ ، ص ١٥) لأنه يتعرض فيها لقوى التشجيع ، والفهم ، والطمأنينة ، الخ . وقد تكون هذه « الجزيرة الثقافية » في مصنع أو في مدرسة ، أو في المدينة . فليس حتماً أن تكون بعيدة جغرافياً عن مقر العمل . الا أن الابتعاد الجغرافي يساعد غالباً على خلق تلك « الجزيرة الثقافية » .

مهمة المدرب : والمدرب في الجماعة العملية تكون مهمته بالغة الصعوبة . اذ يتعين عليه أن يعمل على أن تكون الجماعة ذات تأثير على العضو ، وهو يحتاج أول ما يحتاج الى مهارة تشخيصية ، والى قدرة على الاحساس بالأحداث التي تقع في التفاعلات الانسانية ، وتقدير معانيها . وهي مهارات من النوع الذي يقوم بتدريب الناس عليها . ويجب أن يكون المدرب ملماً بالأساليب المختلفة لتقديم خبرات جديدة للجماعة ، وأن يستطيع أحياناً القيام بدور الحبير ، وأن يفسر للجماعة الجوانب ذات الدلالة في سلوكها ويتعين عليه أيضاً أن يكون قادراً على تقدير تقدم الجماعة حتى يستطيع تقديم الخبرات الجديدة فقط حين يكون الأعضاء مستعدين لها ، ودون أن يكون هذا التقديم متأخراً لدرجة تعوق تقدم الجماعة . ويجب عليه أيضاً أن يؤكد للجماعة ما يشيع الأمن والطمأنينة بين أعضائها حين يبدو التقدم متعذراً .

معالجة مشكلات التوافق الناشئة في عملية التغيير : تحدث عملية

التغيير توتراً وصراعاً في الفرد ينشأ عن الخوف من العجز عن الوصول الى ما يتوقعه الآخرون من الشخص ، أو ما يتوقعه الشخص من نفسه ، وكذلك الخوف من نتائج التغيير بعد العودة الى مقر العمل . ومن الضروري العمل على معالجة هذه المشكلات عن طريق مساعدة الفرد على الاعتراف بقلقه ، وطمأنته على أن هذا القلق من الأمور المألوفة في عملية التغيير ، وبالإضافة الى توفير فرص العلاج الفردي . يسهم العمل في الجماعات على تعريف الناس بعضهم ببعض ، وإتاحة الفرصة للتحدث معاً عن مشاكلهم ، وتكوين علاقات انسانية طيبة . والغالب أن الصراع نتيجة التعارض بين الأساليب القديمة والجديدة لن ينشأ الا لدى الأفراد الذين يحاولون فعلاً الربط بين المواقفين ، موقف العمل بأساليبهم القديمة ، والموقف التدريبي بما يحمل من ثورة على القديم . أما الأفراد الذين يرفضون تماماً الموقف التدريبي ، ويسلكون نحوه سلوكاً سلبياً مادياً أو معنوياً ، وكذلك الأفراد الذين يقبلون على الطرق الجديدة أقبال

المستسلم ، ويسلكون كما لو كانوا ثلاثة من مجتهدين مطيعين ، فالغالب أنهم لا يعانون من صراع بين القديم والجديد . فالأول لا يحاول التعلم ، والثاني يتعلم تعلمًا معرفيًا فقط لن يمتد إلى موقف العمل . ويساعد على تحقيق التوافق اندماج المتعلم في الجو التدريبي . واشراكه في مسؤولياته ، ومساهمته في حل مشكلاته . ومن ثم يخبر . ويتعلم ، ويكتسب المهارات .

الابقاء على التغيير : لكي يكون للتدريب نتائج باقية . يتعين بالإضافة إلى تغيير الفرد نفسه ، حدوث تغييرات مماثلة في البيئة العامة التي يعمل فيها . أي في اتجاهات وتوقعات ، واستجابات أولئك الذين يرتبط بهم في العمل . والا كان من أصعب الأمور الاحتفاظ بهذا التغيير ، بل إنه يؤدي غالبًا إما إلى التخلي عنه . أو إلى عزل الفرد عن بيئته . ولذلك ، فإنه إذا تعذر اندماج كل المؤسسة في برنامج التدريب ، تعين أن يساعد الفرد على اكتساب المهارات الضرورية لأن يخلق في مؤسسته جوًا يساعد على الاحتفاظ بالتغيير الذي اكتسبه . إلا كانت النتيجة هي شعور المتعلم بالذنب لعجزه عن الاحتفاظ بالتغيير ، وانفصام بين العقيدة والعمل مما يؤدي إلى صراع داخلي ، أو أن ينظر المتعلم إلى ما تعلمه من عملية التدريب على أنه مثالي غير واقعي . وبالطبع . لنا أن نتوقع من المحيطين به في العمل نفس النظرة . ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها في هذا المضمار ما يلي :

(١) اختيار من يتدرب ، لا على أساس استعداده الشخصي للتغيير فقط ، ولكن أيضًا على أساس تقبل موقف العمل لهذا التغيير . وتشجيعه . وعلى أساس أن مكانته في عمله سوف تمكنه من التأثير في الآخرين ، وتغييرهم . ويتطلب ذلك بالطبع دراسة لحالة كل فرد في موقف عمله . واستنباط وسائل تدريبية لمساعدة كل متدرب على تشخيص موقف عمله ، وحاجاته التدريبية . والربط بين تعلمه والتغيير الذي يكتسبه ، وبين مشكلاته المحلية في العمل ، ومساعدته على أن يكتسب تأكيد وتشجيع من يتصل بهم في محيط عمله . وقد أكد ليببيت (٥٧ ، ص ٢٤٥) من خبراته في الاشراف على البرامج التدريبية . ضرورة تقدير ما أسماه « إمكانية التغيير » change-potential ويقصد به قوة الأفراد والجماعات على التأثير في الموقف المقصود تغييره ، ومن ، وكم من الناس يتطلب أحداث هذا التغيير تدريبهم . ولتقدير « إمكانية التغيير » يتعين دراسة طبيعة الموقف الحالي والعوامل التي أدت إليه ، والتي تبقى عليه كما هو . ذلك ، أن تدريب فرد (أو جماعة من الناس) لن يستطيع

احداث تغيير ملحوظ ، لن يكون أمرا واقعيا ، ولن يؤدي الا الى زيادة الاحباط والفشل والمقاومة .

(٢) تشجيع المؤسسات على أن ترسل فرقا بدلا من أن ترسل أفرادا ، كى يقوى أثرهم ، ويدعم بعضهم البعض الآخر . وقد ثبت بالدراسة التجريبية (٥٧) أن الأفراد الذين أرسلوا للتدريب ، ودربوا كفريق ، ورجعوا للعمل معا كفريق ، كان انتقال أثر التدريب الى عملهم المحلى أكبر منه فى حالة الأفراد الذين أرسلوا ، ودربوا كأفراد . ويبدو أن التدريب كفريق ييسر تدعيم كل فرد فى الفريق للتدريب الذى كسبه كل فرد آخر . كما أن ما توقعه كل منهم من الآخر يجعل النكوص الى القديم أمرا أكثر صعوبة . ومن المفيد أن توضع خطة التدريب بحيث يمكن ارسال المؤسسة لمبعوثين جدد كل عام ينضمون بعد تدريبهم الى المبعوثين القدامى . وهذا بالإضافة الى المزايا السابق ذكرها ، يضمن تحديد ، وإبقاء الاتصال مع الطرق الجديدة فى التعلم والتدريب .

تقويم التدريب : يجب أن يتضمن البرنامج التدريبى تقييما منظما للمتعلمين أنفسهم ، ولنواحي نشاطهم ، ولما تكسبه المنظمة من التدريب . وبدون هذا التقييم ، لن يتيسر تبرير النفقات ، أو المتاعب الناشئة عن البرنامج التدريبى ، كما أن عملية التقييم تزيد من احساس المتعلمين بضرورة التغيير ، وخصوصا اذا تم على فترات . وتولى مناقشة نتائجه من يملكون اتخاذ القرارات فى المؤسسة ، اذا تغير نتيجة ذلك طبيعة الجهاز الذى يتخذ القرارات ، أى أن البرنامج يشمل امتدادا ومشاركة فى اتخاذ القرارات . وبذلك يمتد التغيير الى نطاق أوسع . وتمتاز « الطريقة العملية » بأن التقييم فيها يصبح تدعيما بصورة واضحة مباشرة بالنسبة للفرد فيما يتصل بعواقب سلوكه مع الآخرين . ويؤدي الى زيادة حساسيته لهذه العواقب . وبذلك يصبح التقييم لا مجرد ميكانيزم للوصول الى نتائج تدريبية فى صورة تغيير للأفراد وللمؤسسة . بل أيضا ميكانيزما لتكييف البرنامج التدريبى نفسه لمطالب وحاجات المؤسسة .

ولكى ندرك الصورة التى يكون عليها تقييم « التدريب المعمل » نورد هذه المقارنة التى عقدها ثيلين (٩٨ ، ص ١٣٥) بين جماعة مدربة ، وأخرى غير مدربة . فأفراد الجماعة قبل ابتداء التدريب يستخدمون عبارات مثل : « لم تكن الأهداف واضحة » ، « كان القائد استبداديا » ، « لم يكن لدينا الوقت الكافى » و « لم يكن الموضوع مهما » الخ . وبتقدم التدريب يعبر الأفراد عن مشكلاتهم بعبارات مثل : « لم تكن الادوار المطلوبة محددة بقدر يمكننا من أن نعرف كيف نساهم » ، « حال قلق القائد دون أن يفهم ما أراد الأعضاء ذكره له » ، « لم تكن نعرف مشاعر

الآخرين ، ولذلك فإن محاولتنا لحل المشكلات لم تكن مجدية ، ،
 « استغرقنا الوقت فى مناقشات أكاديمية ، لأن المشكلة الحقيقية كانت
 مهددة لنا » . . أى أن تقدم التدريب تصاحبه نزعتان : الأولى « من
 الاهتمام السطحي أو التعاريف السلوكية لمشكلات الجماعة الى تعريف
 المشكلات فى ضوء المشاعر الأساسية ، والدوافع ، والصراع » والقلق
 الذى يقف فى طريق التحقيق المباشر لهدف الجماعة ، والثانية ، الانتقال
 من التعبير المباشر عن كل شيء دون تقدير ما تفعله الجماعة الى التفكير فى
 مطالب المشكلات « ثم خلق الاجراءات التى يحتمل أن تواجه هذه المطالب »
 وتشمل علامات النمو : ازدياد القدرة على التوجيه الذاتى ، والكفاءة
 فى العمل ، والقدرة على مواجهة الاحباط ، والمهارة فى تجنب الفشل ،
 والقدرة على توجيه الانفعال الى عمل ، والمرونة فى وضع الخطط لمقابلة
 المواقف المتغيرة ، والسرعة فى انتشار الجماعة من المواقف الانفعالية
 المدمرة ، واشباع حاجات الأفراد فى نطاق نشاط الحل الجماعى
 للمشكلات ، والنزعة الى تعريف مشكلات الجماعة بصورة واقعية دينامية .

الجماعة التدريبية (ت) (Training) Group : T وهى من الأساليب
 التى يشيع استخدامها فى المعمل التدريبى . وقد بدأ استخدامها فى أول
 معمل تدريبى عقد فى بيتيل (ماين) فى صيف عام ١٩٤٧ بوصف أن
 المعمل التدريبى مجتمع مقيم مؤقت ، يشكل بحيث يحقق الأهداف
 التدريبية ، وفى مقدمتها التعلم التجريبي والتغير . وهو يقدم وقائع من
 العمليات الاجتماعية الشكلية وغير الشكلية التى تدعم التدريب الذى
 يقع فى الجماعة التدريبية (ت) . وتبتكر فى هذا المعمل أنماط جديدة
 للسلوك تختبر فى مناخ يحفز الى التغير فى جو مأمون . فقد يبدأ المعمل
 التدريبى مثلا بعد التسجيل « بتطبيق مقاييس لتحديد أهم المشكلات
 التى يواجهها كل عضو ، وترتيبه لأولوياتها ، وما ينوق تحقيقه نتيجة
 التحاقه بالمعمل التدريبى » ثم يبدأ فى اليوم الأول مباشرة التحاقه بجماعة
 تدريبية (ت) ، تعقد اجتماعاتها عدة مرات ، ولكن يساندها فى فترة
 المعمل عدد من الاجراءات الأخرى ، مثل عقد مقابلات زوجية
 paired interviews بين كل عضوين ، من أعضائها خارج نطاق الجماعة
 وذلك لاستعراض ما تم فيها ولتبادل الرأى بشأنه . وكذلك قد تقدم
 محاضرات فى العلاقات الانسانية وفى التنظيم وفى ديناميات الجماعة ،
 وكيفية ملاحظة الجماعات وهى تعمل ، كما قد يطبق عدد من التمارين
 تتبادل فيها جماعتان تدريبيتان ملاحظة المناقشات الجماعية خلال
 تدريبات المهارة skill exercise ويغلب أن تستمر الجماعة التدريبية
 بتكوينها الأول طول فترة انعقاد المعمل التدريبى الا أن العضو قد

ينضم لجماعة جديدة N (New) Group تضم أعضاء من الجماعات المختلفة . كما تضم مدرباً آخر . وكذلك . قد تنضم جماعتان تدريبيتان للمشاركة في مشروع عملي . ويغلب أن تناقش مشكلات التطبيق في مواقع العمل وأن يقيم العمل .

وتختلف الجماعة التدريبية (ت) عن الجماعة العلاجية في عدد من الأمور الهامة منها أنها يغلب أن تستخدم بيانات عن السلوك في الحاضر وعواقبه بدلا من أن تتعمق في جذور الماضي . كما يغلب أن تعالج السلوك على المستويين : الشعور وقبل الشعور . بدلا من معالجة الدوافع اللاشعورية . أي أن الجماعة التدريبية تفترض أن أعضاءها أصحاء لا مرضى (١١) .

الجماعات غير الموجهة

« نمة نوع من الجماعات انتشر استخدامه وبخاصة في أمريكا واليابان بتأثير منهج كارل روجرز في العلاج غير الموجه ، ولذلك تسمى « الجماعات غير الموجهة » وهي تشكل عن طريق تعليمات ذات نهايات مفتوحة تهدف الى تشجيع أكثر أشكال التعبير أو التبادل تنوعا ، ومنها جماعات الملاقاة encounter groups اذ يمكن للفرد ان يعمل أو أن يعبر عن نفسه على أي من المستويات التي تناسبه : وجدانيا أو معرفيا أو تخيليا أو رمزيا ، فرديا أو جماعيا » وعلى مستوى القيادة أو التبعية ، أو على عدة مستويات في نفس الوقت اذا رأى ذلك مناسباً ، وبأى طريقة يريدونها . وتسهم مثل هذه الجماعة في تحرير الفرد من الجمود والعيانية واكتشاف هويته الأصلية . ويرجع انتشار هذه الجماعات الى بساطتها ومرونتها ولأنها لا تتطلب مرانا متعمقا ولأنه يمكن ممارستها دون مخاطرة كبيرة .

وجماعات الملاقاة ليست لعب أدوار ، لان المشاركين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن بيئاتهم مصطنعة الى الحد الذي لا تصلح معه الانماط الاجتماعية العادية للتعامل . فمثلا « قد يرى المدرب ألا يقوم بأى دور قيادي ، أو قد يطلب من الجماعة أن تؤدي لعبة « سخيفة » لكي يكسر حواجز الشكليات بين المتدربين ، ويخلق مناخا غير رسمي . وفي مثل هذه البيئة ، يشجع المتدربون على التأمل في مفاهيمهم الذاتية . وأن يكونوا أكثر تقبلا لمشاعر الآخرين ولما يقولونه . وبالإضافة الى ذلك ، فإنهم يبدوون في ادراك كيف تتفاعل الجماعة وكيف تؤثر فيها ثقافة المجتمع ، كما أنهم ينمون مهارات العمل مع الآخرين . ولست كل جماعات

الملاقة غير محددة البنيان كلية ، اذ قد بلعب المدرب أو المستشار دورا أكثر ايجابية مثل اجراء مسمع أو ارجاع أثر أو اعطاء تعيينات بمهام للمتدربين . الا أنه من الواضح أن ساعات الملاقة يمكن أن يكون فيها الكثير من التحدى والاحباط للأعضاء . ويعتقد الخبراء ان هذه الأنواع من الخبرات ضرورية لكي يتورط الاعضاء شخصيا ، ولكي يتعلموا كيف تعمل الجماعات . ذلك أن الاهتمام الرئيسى فى هذا النوع من التدريب يتجه أساسا الى العملية الجماعية (أى كيف تعمل الجماعات) والى التعلم من الخبرة الجماعية ، ويوجه النقد لجماعات الملاقة وبخاصة حين يعامل الأعضاء معاملة قاسية . ومن أوجه النقد ما يلى :

١ - بعض الجلسات قد تشكل خبرات صدمية للأعضاء . وقد يترتب عليها ضرر سيكولوجى طويل المدى ، وتشير بعض البحوث فى أمريكا الى أن حوالى ١٠٪ من الأعضاء يظهرون هذا التأثير السئ بعد حوالى ٦ أو ٨ شهور من انتهاء التدريب . ولذلك يتعين على المدربين أن يحتفظوا بقدر من الرقابة والضبط تفاديا لمثل هذه العواقب .

٢ - قد يكون فى بعض الجلسات عدوان على خصوصية الأعضاء حين يتطلب منهم الموقف الكشف عن انفعالاتهم الداخلية ، وقد لا يكون ذلك ضروريا للتعلم .

٣ - قد يعطى عدم تحديد بنيان الجماعة المجال للمدرب للتحكم فيها . فمثلا ، قد ينجح فى اقناعها بأن الاجماع ضرورى لنجاحها . بينما قد لا يكون ذلك مطلوبا .

٤ - بعض الأنشطة قد يكون فيه انتقاص من قدر الأعضاء وضياع الوقت لا ينتج عنه تعلم .

٥ - يعتقد البعض أن نتائج مثل هذا النوع من التدريب لا تمتد الى موقف العمل . ورغم أنه يصعب التأكد من حقيقة نتائج مثل هذا النوع من التدريب لا تمتد الى موقف العمل . ورغم أنه يصعب التأكد من حقيقة نتائج مثل هذا التدريب الا أن بعض الباحثين (٢٢ ، ص ٢٣٠) يقرر أن الدليل يميل الى اظهار وجود تحسن فى موقع العمل نتيجة هذا التدريب ، وأنه من الانصاف التذكير بأن معظم أوجه النقد هى نتيجة لتصرفات مدربين غير أكفاء ، وأن معظم النتائج السيئة يمكن تجنبها اذا كان المدرب حسن الاعداد . وقد اتجهت الجهود الا ستعانة بأساليب لا تشكل معاناة أو أذى للمتدرب وهو ما سوف نناقشه فى فصل قادم وبخاصة فى موضوع التدريب الادارى .

الفصل الرابع والعشرون

تطبيقات ديناميات الجماعة في تنمية المجتمع وفي الخدمة الاجتماعية

مقدمة :

يتلخص الهدف المشترك لكل من تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية في أنه محاولة التأثير في أفكار الناس واتجاهاتهم وسلوكهم الى ما هو أحسن ، وذلك بقصد مساعدتهم على اشباع حاجاتهم واكسابهم القدرة على العمل الجمعى . وقد أصبحت المجتمعات المحلية اليوم أقل عزلة عما كانت عليه في الماضى ، وكان من نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والعملية الحديثة أن ازدادت الفجوة بين حاجات الناس وبين وسائلهم في اشباع هذه الحاجات ، مما يؤدي الى الشعور بالاحباط أو الى الهجرة من القرية مثلاً ، أو الى مختلف مظاهر العدوان وعدم الرضا ، أو عدم الاكتراث والخمول . وقد نجد صوراً من هذا الاحباط في النزاع بين العصبيات ، أو في ضعف الاتجاه نحو العمل الجمعى ، الخ . وتزداد المشكلة حدة بقيام برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ومحاولة فرض التغيير على الناس ، إذ أن إثارة الطموح نحو مستوى أفضل من الحياة دون توفير وسائل الارتفاع بهذا المستوى يؤدي الى التوتر ، وإلى خلق مشكلات أكثر وأشد حدة ، إذا لم يتسع نطاق اشباع الحاجات . فالناس حين يتعلمون حاجات جديدة ، يجب أن يتعلموا أيضاً طرق اشباع هذه الحاجات .

والاخصائى سواء فى تنمية المجتمع ، أو فى الخدمة الاجتماعية يعمل أساساً مع الجماعات ، وهو فى عمله هذا يستعين بالكثير من المفاهيم الأساسية فى ديناميات الجماعة . ويهدف هذا الفصل الى مناقشة الجوانب

التطبيقية لهذه المفاهيم فى هذين الميدانين ، وسوف نكتفى بعرض نماذج منها فقط . كما أننا لن نتعرض لتعريف هذه الميادين ، وفلسفتها ، ومجالاتها ، وحدودها ، وأساليبها ، الا فى أضيق الحدود ، لأننا نفترض أن القارئ المتخصص ملم بميدان تخصصه .

تنمية المجتمع

وتتضمن عملية تنمية المجتمع عنصرين أساسيين هما : مشاركة الأهالى فى الجهود لتحسين مستوى حياتهم ، على أن تكون المبادرة بقدر الامكان من جانبهم ثم تقديم الخدمات الفنية وغيرها بطرق تشجع المبادرة ، والمساعدة الذاتية ، وتبادل المساعدة ، وتزويد فى كفايتها . وتأخذ هذه العمليات صورة برامج تهدف الى تحقيق مدى واسع من التحسينات المختلفة فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات . والخدمات الرئيسية التى يمكن أن تسهم فى برنامج متكامل لتنمية المجتمع هى : الخدمات الزراعية (بما فيها الارشاد الزراعى ، والاقتصاد المنزلى) ، التغذية ، التربية (وتشمل دور المدرسة فى النهوض بالمجتمع وكذلك التربية الأساسية) ، والتوجيه المهني والتدريب ، التعاون ، الصناعات الصغيرة ، الرعاية الاجتماعية ، الاسكان ، البناء والتخطيط ، الخدمات الصحية . الخ .

أما التربية الأساسية fundamental education أو التربية الاجتماعية social education أو تعليم الجماهير mass education أو تعليم المجتمع المحلى community education فيمكن اعتبارها من المكونات الأساسية لتنمية المجتمع .

تهدف التربية الأساسية الى مساعدة الناس الذين لم يحصلوا على هذه المساعدة من المؤسسات التعليمية القائمة ، على فهم مشكلاتهم ، وحقوقهم وواجباتهم كمواطنين وكأفراد ، وعلى اكتساب المعرفة والمهارة اللازمين لتحسين المستمر لظروف حياتهم ، والمشاركة بصورة أكثر فاعلية فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلى . وتهدف التربية الأساسية مع احترامها للمعتقدات الدينية ، الى انماء القيم الخلقية والشعور بالتضامن الانسانى . وبينما تهدف المدرسة الى تربية الأطفال وتهدف التربية - بعد المدرسة الى متابعة هذه التربية المدرسية ، فإن التربية الأساسية تهدف الى سد النقص الناشئ عن نظام مدرسى غير كامل فى المناطق المتخلفة اقتصاديا ، سواء كانت ريفية أم حضرية .

(١٠١ ص ٥٥)

وقد لا يتفق البعض في تعريفهم للتربية الأساسية مع هذا التعريف السابق ، ولكن الذى يهمنا فى هذا المقام هو أن الكل يجمع على أن التربية الأساسية تعمل أساسا على تغيير اتجاهات الناس نحو مشكلات بيئاتهم ، ونحو العمل الجمعى لحل هذه المشكلات . وهى فى الغالب - ولكن ليس من الضرورى فى كل الاحوال - تتعامل مع جمهور من الراشدين . لهم خبراتهم وفلسفاتهم فى الحياة . وقد اكتسبوا هذه الخبرات من واقع أعمالهم اليومية . لا من الدروس والمحاضرات . كما أن معظمهم قد يكون أكبر من الاخصائى سنا ، والكثير منهم قادة فى بيئاتهم . بل ان هؤلاء الراشدين قد يصعب عليهم تبين الأسباب التى يمكن أن تدفعهم الى اقتطاع جزء من أوقات عملهم فى سبيل التعلم ، وقد يحسون فى هذا التعلم انتفاضا من مكانتهم فى مجتمعهم . والفصل فى التربية الأساسية قد لا يتقيد بمكان أو حتى بزمان معين ، فقد يكون فى نادى الحى أو فى الحقل أو فى الدوار والخلاصة أن دوافع المتعلمين الى التعلم تختلف من دوافع التلاميذ فى المدارس . ولذلك ، فانه من الطبيعى أن تحتل الطريقة الجماعية المكانة الاولى بين طرق التربية الأساسية بدلا من المحاضرات والدروس التقليدية ، كما تحتل وسائل الاتصال المختلفة مكانة مرموقة باعتبارها وسائل لاستثارة المناقشات وتدعيم عملية التعلم .

تعليم الكبار

يستخدم مصطلح « تعليم الكبار » adult education فى معانى مختلفة ، فيقتصر البعض على ميدان محو الأمية ، ويبعد البعض الآخر منه محو الأمية ، ويدرج فريق ثالث محو الأمية ، بين أنشطته . ونحن فى هذا الصدد نتفق مع رأى الذى ينادى بأن وظيفة محو الأمية هى احدى وظائف عديدة لتعليم الكبار . وتقوم بهذه الوظائف مؤسسات عدة هى : (١) مؤسسات لمحو الأمية مثل مراكز محو الأمية ، (٢) مؤسسات مواصلة التعليم مثل المدارس الخاصة المسائية . ومثل نظام الانتساب للجامعة ، (٣) مؤسسات لتنمية الفرد والمجتمع مثل الواحدات المجمع ، ومؤسسة الثقافة العمالية ، ومثل مراكز رعاية الشباب ، والمساجد والكنائس ، (٤) مؤسسات للتربية المستمرة مدى الحياة مثل الاتحادات العمالية والمجامع اللغوية والاكاديميات ، (٥) أدوات تعليم الكبار وهى الكتب والمجلات والمكتبات والمتاحف والمسارح ودور السينما والاذاعة والتليفزيون .

محو الأمية الوظيفي أو التعليم الوظيفي للكبار : Functional literacy

وهو تطوير في برامج محو الأمية التقليدي . اقتضته ظروف البلاد النامية في محاولتها تعويض سى التخلف رغم قلة مواردها . وقد ضاقت هذه البلاد بالعائد المحدود البطيء الذى تحصل عليه من برامج محو الأمية التقليدي . نتيجة ضعف الدوافع لدى الأميين الى التعلم ، ويرجع ذلك بدوره الى عدم اتصال هذه البرامج بحياتهم العملية . ويقوم التعليم الوظيفي على أساس الربط العضوي المباشر بين التعليم وبين التدريب المهني بقصد رفع الكفاية الانتاجية ، وبين التدريب السياسى والاجتماعى والاقتصادى . لكل من العامل فى المصنع ، والفلاح فى الحقل ، وربة البيت فى المنزل ، وبحيث يتعرف كل منهم على مشكلات وطنه فيعيها ويتسلح بكل ما يمكنه من القيام بدوره كمواطن صالح ، فى صحته وفى عمله وفى بيته وفى علاقاته الاجتماعية وفى قيامه بواجباته العامة . أى أن التعليم لا يقتصر على مجرد تعليم القراءة والكتابة أو الوصول بالدارس الى مستوى وظيفي معين ، ولكنه يهدف الى أن يكون التعليم فى خدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وقد مهدت لظهور الدعوة الى محو الأمية الوظيفي عدة مؤتمرات دولية وإقليمية منها المؤتمر الاقليمي للتخطيط والتنظيم فى محو الأمية للبلدان الافريقية فى أبيدجان بساحل العاج ، والذى عقد فى مارس ١٩٦٤ ومنها المؤتمر الاقليمي للتخطيط والتنظيم فى محو الأمية فى البلاد العربية فى الاسكندرية والذى عقد فى أكتوبر ١٩٦٤ ، وفيه أعلن ميثاق الاسكندرية للقضاء على الأمية ، واتخذت قرارات تقضى بضرورة الربط فى حملة مركزة على الأمية . بين التعليم وأهداف خطط التنمية ومشروعاتها . وقد أنشئ الجهاز الاقليمي العربى لمحو الأمية التابع لجامعة الدول العربية لتنسيق الجهود بين العاملين فى هذا المجال فى البلاد العربية . ثم عقد المؤتمر العالمى لمحو الأمية فى طهران فى سبتمبر ١٩٦٥ وكان أن اتخذ يوم ٨ سبتمبر من كل عام يوماً عالمياً لمحو الأمية . وكان من نتيجة كل هذه المؤتمرات ظهور فكرة «محو الأمية الوظيفي» ، والابتداء بتنفيذ المشروعات التجريبية لمحو الأمية الوظيفي فى عدد من بلاد العالم، وتحويل المراكز الدولية للتدريب على تنمية المجتمع الى مراكز للتعليم الوظيفي للكبار . ويقع المركز الأول فى سرس اليلان بمحافظة المنوفية فى الجمهورية العربية المتحدة وهو يخدم مجموعة الدول العربية ، ويقع الثانى فى المكسيك ، ويخدم مجموعة دول أمريكا اللاتينية .

ويبدأ العمل فى التعليم الوظيفي بمسح مشكلات المجتمع وبخاصة

الانجاءات المعوقة والدافعة ، والقيم الهابطة والصاعدة ، ومن الخير ان يشارك في اجراء هذه الدراسة أفراد المجتمع نفسه وبخاصة قياداته بالتعاون مع الخبراء والفنيين ، وفي ضوء هذه الدراسات يبنى المنهج من حيث المضمون ، وهو بهذه الصورة يختلف باختلاف مرقع العمل ، كما أنه مضمون متكامل تخدم فيه مهارات الاتصال العمل ، كما تخدم فيه المناشط الأخرى هدف اعداد المواطن المتكامل القادر على مواجهة المشكلات الفردية والجماعية والاجتماعية . فقد يأخذ التعليم صورة مشروع محدد العالم يتعلم فيه الدارس تحديد المشكلات وطرق الحل الجماعي لها ، فيكتسب بذلك اتجاهات ميسرة للتنمية لعل أهمها الاحساس والمبالاة بشئون المجتمع ثم القدرة على التعاون مع الغير في جهود جماعية ذاتية لحلها ، ويترتب على كل ذلك أن يكتسب المواطن ارادة التغيير وامكانياته في ضوء حرية التغيير المتاحة في البرنامج . ولا يتم التعليم الوظيفي داخل جدران الفصل التقليدي ، ولكنه يكون غالباً في موقع العمل أو في ورشة العمل ، ويتولى التدريس فيه مدرس له خبرة فنية في المجال المعين مع القدر اللازم من الاعداد التربوي ، ويستعان فيه بوسائل تتكامل فيها الكلمة والصورة . وبالطبع تختلف المواد التعليمية والمعينات السمعية والبصرية باختلاف موقع العمل . ويتضح من كل ما سبق أن التعليم الوظيفي لا يسعى الى زيادة معارف الدارسين او اكسابهم مهارات معينة مرتبطة بمناشط حياتهم فحسب ، ولكنه يسعى الى تغير اتجاهات الدارسين وقيمهم وسلوكهم عن طريق العملية الجماعية .

الخدمة الاجتماعية :

وتنهج الخدمة الاجتماعية في معالجة مشكلاتها ثلاثة مناهج مختلفة متميزة هي : خدمة الفرد Social case work وخدمة الجماعة Social group work وتنظيم المجتمع Community organization وقد كان أول هذه المناهج في النشأة هو خدمة الفرد ، وفيه يتركز الاهتمام حول الفرد وحاجاته ، ويطبق هذا المنهج لخدمة العائلة ، أو الطفل ، أو المريض في مستشفى الأمراض العقلية ، الخ .

أما خدمة الجماعة ، فهي « العملية السيكولوجية - الاجتماعية التي تهتم بتنمية القدرة على القيادة والتعاون ، وتوجيه اهتمامات الجماعة لغرض اجتماعي - ووسيلتها الى ذلك تهيئة الفرص لاكتساب الخبرة بالعمليات الجماعية التعاونية ، فنجد أن :

اللجان والمؤتمرات هي الطرق الأساسية المتبعة في تنظيم العمل. وفي وضع الخطط ، ومن الواجب استغلالها لتنمية القيادة بأوسع معانيها " بل ان الكثير من كفاءة التخطيط الاجتماعي مثلا ، يتوقف على كفاءة العمليات التي يتم عن طريقها هذا التخطيط . وخدمة الجماعة مثل التربية الحديثة ، تهدف الى مساعدة الأفراد في التنشئة الاجتماعية . فالخبرة الاجتماعية يمكن أن تنمي القدرة على المشاركة ، وتقبل الآخرين ، ونحمل مسئوليات القيادة ، والاعتماد على الذات ، وتكامل الشخصية . والجماعة تستغل الآن في العلاج النفسي والجماعي .

أما تنظيم المجتمع فهو عملية في الخدمة الاجتماعية تهدف الى :

١ - الكشف عن الحاجات وتعريفها .

٢ - الوقاية من العجز الاجتماعي والقضاء عليه بقدر الامكان .

٣ - الربط بين المصادر والحاجات والتكليف المستمر للمصادر بحيث تواجه الحاجات المتغيرة . ومن أهدافه الثانوية بالإضافة الى هذه الأهداف العامة : تحسين وتسهيل العلاقات بين المنظمات والجماعات والأفراد الذين تتناولهم برامج الخدمة الاجتماعية وخدماتها والتنسيق بينها . وإحصائي تنظيم المجتمع يتعامل أساسا خلال « الجماعة الاجتماعية » socio-group فهو يرتبط في عمله بلجنة ، أو مجلس ، أو قسم ، أو اتحاد يتعاون فيه ممثلون للجماعات لمواجهة حاجات المجتمع أو حل مشكلاته .

والخلاصة : أن خدمة الفرد تمارس أساسا في المؤسسات التي نهتم بالفرد في توافقه . أما خدمة الجماعة فهي تهتم أساسا بتقديم الخدمات في المجالين الترفيهي والتعليمي ، واهتمامها موجه للجماعة ككل ، ولللاقات بين الأعضاء . أما تنظيم المجتمع فيهتم أساسا بالخدمات الموجهة نحو التخطيط التعاوني ونشاط الجماعات بحيث تقابل حاجات المجتمع ، فالاهتمام موجه الى المجتمع ، والى العلاقات بين الجماعات في المجتمع .

ومما لا شك فيه أن هذه الخدمات ليست أجزاء منفصلة ، بل هي أجزاء تخصصية من مهنة واحدة ، لها فلسفة وأهداف ومعارف مشتركة ، وتطبق بطرق وأساليب غايتها مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على التوافق ، وعملية الخدمة الاجتماعية هي أساسا استخدام مهني معين للعملية الاجتماعية . أي التفاعل بين الناس فيما يتصل بالجهود التوافقية للجماعات والمجتمعات . وهذه العملية الاجتماعية هي الأداة الأولى

الاحصائي الاجتماعي سواء في خدمة الفرد ، أو في خدمة الجماعة ، أو في تنظيم المجتمع (٣٥ ، ص ٨٤) .

تطبيق أسس العملية الجماعية

في ضوء النظرة السابقة ، يمكن أن نطبق مفاهيم ديناميات الجماعة على المجتمع ، ويمكن القول بأن التغير الاجتماعي صورة من صور القرار الجماعي ، وأنها تتضمن معظم المتغيرات في عملية حل المشكلة من أهداف وحركة ومعايير وتماسك وبناء وقيادة .

والعامل في الميدان ، لن يكون لجهوده فاعلية ايجابية ، ولن يتيسر له فهم ما يحيط به من ظواهر والتعرف الى أسباب فشله أو نجاحه الا في ضوء فهم واقعي صحيح للمجتمع الذي يعمل فيه ، وللعوامل التاريخية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تتفاعل فيه . وقد اورد الدكتور حامد عمار في كتابه « العمل الميداني في الريف » بعض مقتطفات مما يتصل بالعملية الجماعية والمناقشات في اجتماعات القرويين (ص ٣٠) .

« ويتضح من الجلسات والاجتماعات مع الفلاحين أن إدارة الجلسات بالمعنى المنظم أمر لا يمكن انتظاره أول الأمر ، بل من المألوف أن يقاطع بعضهم بعضاً في الحديث . وترتفع أصوات المعارضين أو المخالفين . وقد يصل الأمر الى التهديد بالخروج من الاجتماع . . بل ان من تقاليدهم أن ينضم أي شخص عابر الى أي اجتماع عام يسمع عنه أو يمر به فيجلس معهم دون أن يدعى ، ويدل برأيه دون أن يسأل . ولذا كان من الصعوبات في تنظيم الجمعيات التعاونية أو مجالس جمعيات الإصلاح الريفي مثلاً مجيء أشخاص لا ينتمون للمجلس ليشتبكوا في المناقشات . ومن الأمور التي يلحظها الانسان في مثل هذه الاجتماعات العامة لدى القرويين ، أنه اذا أعلن أحدهم رأياً من الآراء في اجتماع عام فإنه يتمسك به تمسكاً شديداً ولا يتراجع عنه مهما حاولت اقناعه . ففي تراجعه « كسر اكلمته » وهناك طريقة يلجأ إليها الريفيون من أهل الصعيد في اجتماعاتهم العادية حين يعقدون مجالس للمصلح بين المتخاصمين ، وهي طريقة « الملاقاة » وذلك بأن ينبري شخص من الحاضرين في المجلس لذاك الذي يحدث في خصومته . فيخرج به عن مكان الاجتماع ويتصل به اتصالاً فردياً يحدث فيه عن صلابته رأيه ووجوب رجوعه عن هذا الرأي . أو الاذعان لحكم الجماعة ويفسر الدكتور حامد عمار هذه الظواهر على أساس الحاجة الى التنفيس وتأكيد الذات . ويؤكد أهمية العامل الشخصي في التعامل

مع القرويين (ص ٣١) . « ٠٠ » وقد وجدت فعلا أثناء اجراء أحسد الاستبيانات أهمية هذا العامل الشخصى . فقد عبر أحد الفلاحين عن مدى إعجابه بتلك الجهة الرسمية التى تهتم باستطلاع آرائه الشخصية فى تلك المواضيع . ولعل جانباً من قيمة هذا الاهتمام الشخصى وقوة دفعه يرجع الى فقدان الصلة بين الشعب وأولى الأمر طول حقبة طويلة من تاريخه ٠٠ » .

محكات التقويم : يلاحظ أن محك التقويم فى التربية الأساسية وفى تنمية المجتمع ، وفى الخدمة الاجتماعية ، يتناول أكثر ما يتناول الاتجاهات ، ومستوى الروح المعنوية ، ورغبة الناس فى تحسين الأشياء ، ولعيش حياة أفضل ، واكتساب الثقة فى قدرة الفرد وفى مصادره ، وتبادل الاحترام بين الناس ، وقيام أهداف مشتركة ، والمبادأة الفردية ، وقوة المجتمع المحلى وتماسكه لخير الجميع ، الخ ٠٠ وقد يتناول التقويم التقدم فى الانتاج ، أو الزيادة فى مساحة الأرض التى زرعت صنفاً جديداً ، أو عدد الدواجن المحسنة التى اقتنيت ، أو عدد المراحىض التى أدخلت فى المنازل ، الخ ٠٠ ولكن هذه النتائج لا تدل فى حد ذاتها على النمو الشخصى والاجتماعى . والمهم هو كيف تحققت هذه النتائج . ويزداد بصورة مطردة الاهتمام باستخدام الأساليب التى استنبطتها العلوم الاجتماعية لقياس حاجات الناس ، ودرجة سد برامج التنمية والخدمة الاجتماعية لهذه الحاجات ، وتأثيرها على الطرق التقليدية لعمل الأشياء كما يحدث فى برامج مكافحة الأمية ، والارشاد الزراعى أو الصحى . والبرامج المنرفيية ، الخ .

الجماعة أم الفرد ؟ هل يتعامل الأخصائى فى التربية الأساسية أو فى تنمية المجتمع أساساً مع الأفراد أم الجماعات ، وما هى القيمة التى ينسبها اخصائى الخدمة الاجتماعية الى الجماعات . والأهمية التى يعلقها عليها ؟ لن نكرر ما سبق أن ناقشناه عدة مرات عن قوة المعايير الجماعية وتأثير الجماعات ، ولكننا نود أن نشير بصفة خاصة الى أن النجاح فى ادخال فكر جديدة لا يكفى لتحقيقه تقديم خدمة فنية مثل نصيح القرويين بإنشاء مراحىض صحية فى منازلهم حتى اذا قدمنا لهم نوعاً مبتكراً رخيصاً ، ولا يكفى أن نقدم لهم النصيح والارشاد الفنى لتوسيع نوافذ منازلهم . أو لدق « طلمبة » فى فناء الدار أو بجواره ، الخ ٠٠ اذ قد تقف فى طريق تقبل الأفكار الجديدة وتنفيذها اعتبارات معينة . مثل اعتقاد سائد بأن دق المراحىض يؤدى الى سسقوط المنازل ، وقد يتعارض توسيع نوافذ المنزل مع تقاليد القرويين . أو قد يؤدى دق

« الطلمبة » فى المنزل الى حرمان الفرويات من الاجتماع معا أمام
« الطلمبة » العمومية ، أو أمام مصدر المياه للشرب أو للغسيل ، وهى
حاجة اجتماعية هامة .

ويستمد المنهج الجماعى أهميته - على الأقل جزئيا - من أن الأفراد
يكونون أكثر استعدادا لتقبل الفكرة الجديدة وتنفيذها اذا تقبلتها
جماعاتهم . وكلما زاد عدد الجماعات التى يستطيع الاخصائى اكتساب
تأييدها للفكرة الحديثة ، كلما زاد احتمال تقبل المجتمع ككل لهذه
الفكرة . ورغم أن المنهج الفردى مفيد غالبا وضرورى أحيانا ، إلا أنه
- كما رأينا فى تجارب قرار الجماعة مثلا - أقل تأثيرا من المنهج الجماعى ،
فضلا عن أنه منهج بطى ، وغير اقتصادى . وحتى اذا اقتنع الفرد بفكرة ،
فانه يتردد كثيرا فى تنفيذها اذا لم يستشعر تأييد الجماعة لها . ولهذا
السبب ، يحاول الاخصائى جمع أكبر قدر ممكن من الناس عن طريق
مكبرات الصوت ، أو الأفلام ، أو التمثيليات ، أو المعارض ، الخ . . . إلا
أن هذه الجماهير الكبيرة قد تفقد فى اثناء اهتمام الناس ولكنها أقل
نجاحا فى دفعهم للسلوك الفعلى . ونحن اذا أردنا التأثير فى السلوك ،
تعين علينا غالبا الاتصال بالجماعات . وذلك لأنها المجال الطيب
لمناقشة الأفكار الجديدة ، وتكوين الآراء ، والوصول الى
قرارات ، ونظرا لأن عدد أفرادها صغير نسبيا ، فان أعضاها
يعرف بعضهم البعض الآخر غالبا . أو تربطهم صداقات أو غرض
مشترك . وكل هذه عوامل تيسر المناقشة ، والوصول الى قرار ،
وهما العاملان اللذان يمدان الفرد بالثقة التى يحتاجها للسلوك
الفعلى ، لأنه يشعر بأن الآخرين سوف يفعلون ما يفعل . كما أن القرار
اذا تضمن عملا جماعيا ، فان الجماعة المنظمة هى المجال المناسب لتنفيذه .
وتؤدى المشاركة فى العمل الجماعى الى اكتساب الأفراد الشعور بقوة
الجماعة ، وبامكان التخطيط ، والتنظيم . التغلب على الصعوبات التى
تواجه الأفراد فى حياتهم . فضلا عن ذلك ، فان تكوين علاقات طيبة
مع الآخرين يسهم فى بناء احترام الذات ، والشعور بالمسئولية نحو
رفاهية الآخرين . وفى التخفيف من التوتر ، وإعادة بناء حياة منتجة .

ولعل فشل الكثير من جوانب برامج الارشاد الزراعى أو الصحى ،
يرجع الى عدم الاهتمام بالعمل مع الجماعات . وحتى اذا قامت هذه
الجماعات - كما نرى أحيانا فى الجمعيات التعاونية - فان فشلها
يرجع فى الكثير من الأحيان الى عدم ايمان القائمين بالارشاد عليها
وتوجيهها من الفنيين - بقيمة الجماعات ، أو جهلهم بطرق مساعدتها

على النمو * والعاملون في الميدان يعلمون تماما أنه من السهل انشاء الجماعات ، ولكن من الأسهل جدا أن تفشل هذه الجماعات في أداء رسالتها . والجماعة تفشل إذا لم تشبع حاجات وتوقعات أعضائها ، أو إذا كان الأعضاء تنقصهم المعرفة والمهارة والمصادر اللازمة للقيام بما يريدون القيام به من عمل . وتتوفر الأدلة على قوة تأثير الجماعات المحلية في فشل الكثير من مشروعات القرى نتيجة التنافس بين البدنات . ويلاحظ أيضا هذا التأثير في ظاهرة الأخذ بالتأثر كما نلمسه في طريقة الصلح بين البدنات .

مشكلات التغيير : ونحن نعيش اليوم في عالم قد تحدث فيه تغيرات غير مخططة أحيانا ومخططة أحيانا أخرى ، بحيث تحدث تغيرات هيكلية أو بنوية . كما قد يحدث في الثورات بالرغم من أن تأثيرها في أحداث تغيير حقيقى قد يكون محدودا أحيانا وترجع صعوبة التغيير الى الثبات النسبى للعادات والتقاليد فى المجتمع وضغوط الجماعات المحافظة ، أو نتيجة مواقف غير متسقة مثل التذبذب بين الدعوة الى تنظيم الأسرة وضده ، أو التذبذب بين الدعوة الى محو الأمية والتركيز على تعليم الصغار ، الخ . وقد يحدث تقدم فى البداية ، ولكن ما يلبث معدل التغير أن يبطؤ (كما حدث مثلا فى الدعوة الى التبرع لسداد ديون مصر ، أو تجريم تجريف الأرض ، أو مكافحة تعاطى المخدرات ، الخ .) . وقد يكون معدل التغير أسرع من درجة الاستعداد لتقبله . كما يحدث أحيانا فى بعض طفرات الإصلاح الذى ينقلب على رءوس الداعين اليه ، نتيجة تجاهل صوت الأقلية أحيانا . وقد يتسم الموقف بعدم الاستمرارية كما يحدث فى كثير من مشروعات التنمية التى تقوم بها بعض الهيئات الدولية . وفى هذا المجال ، قد يكون من المناسب عرض رأى باحث تركى هو فاساف (*) من أن تاريخ الحركات الجماعية فى شعوب العالم الثالث لم يكن عموما فى اتجاه اللامركزية والعالمية بل كان فى حالات كثيرة يعزز الاتجاه نحو المركزية فى الدولة القومية الناشئة والايديولوجية المتسلطة ، فيما يحاول فى الوقت نفسه تفكيك الهياكل والعادات التقليدية السائدة فى الجماعة . وكان التحرك نحو اضعاف الهيكل الجماعى التقليدى يصاحبه فرض هياكل جماعية « مستوردة » ، ولذلك

(*) فاساف ، جوندوزى ه . سيكولوجية الجماعات تبحث عن مركز اهتمام جديد ، ترجمة د. راشد البراوى ، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، العدد ١١١ ، السنة ١٤ ، ابريل/يونيو ١٩٨٤ .

فان الأنماط التى أخذت تظهر لم تكن تطورا طبيعيا للجماعة التقليدية بمعنى « التحديث من خلال المحافظة على التقاليد » . ونشأت محاولات السيطرة الادارية والأيدولوجية من قبل الدول القوية الفتية على ما كان فى العادة شعوبا متباينة عنصريا ودينيا ، وذات تاريخ جماعى أوجده نظام استعمارى قائم على مبدأ « فرق تسد » . وكانت تنظر الى الأسلوب الجماعى على أنه يولد آثارا مضادة ، وتخشى أن يعزز العناصر القبلية والعنصرية فى شعب فتى . وثمة دول أخرى تسعى الى التحديث وقائمة على النماذج الغربية كانت تعتبر الجماعات التقليدية من المفارقات التاريخية وعقبة فى طريق التطور فى عصر الدولة القومية والأحزاب السياسية ونقابات العمال وروابط اصحاب المهن ، ولذلك تجاهلت تماما وجود هذه الجماعات ، أو بالعكس راحت تحاول الحط من شأنها وبخاصة فى أعين الشباب ، وقد سهّل هذه العملية ما كان يذهب اليه دعاة التحديث من أن اتخاذ هياكل علوية مركزية يمكن أن يؤدى الى تحقيق التنمية والرفاهية المادية .

ويورد فاساف مؤثرا آخر يقاوم الهيكل الجماعى التقليدى ويؤدى الى فرض نماذج مستوردة وهو المؤثر الذى يتمثل فى البرامج التى يضعها خبراء من خارج الجماعة ومنها منظمات الأمم المتحدة ، وهى تكون غالبا فى شكل مشروعات ذات مدد معينة ، فلا تنشأ عادة روابط بين الجماعة والمشروع ، ولا يأخذ هؤلاء الخبراء خصائص الجماعة أو حاجاتها فى الحسبان . ولذلك فكثيرا ما تتحقق المشاركة الجماعية عن طريق تعيين أو استئجار أعضاء من الجماعة يعتبرهم الفريق القائم على تنفيذ المشروع عنصرا مساندا يسهّل الاتصال به . ومن ثم يقام داخل الجماعة هيكل جديد ، وأحيانا هيكل منافس حول أولئك القوم الجدد الذين يختارهم الغرباء ، وذلك على خلاف المصير التقليدى المقوة وصنع القرار . ونتيجة لذلك ، يجرى اغفال بعض المبادئ الأساسية التى تقوم عليها السيكلولوجية الجماعية ، بما فيها النظر الى الجماعة بوصفها كلاً ، أى على أساس حياتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الخاصة بها ، وصلتها بالعالم الخارجى . وبدلاً من ذلك نحيل المشروع والهدف منه مكان المقدمة ، أى يكون النظر الى الجماعة من حيث علاقتها بالمشروع بدلاً من العكس . ونتيجة لذلك يكون غياب المشاركة الشعبية فى العمليات . ويستخدم القرويون هذه المشروعات للحصول على المعونة الحكومية لأغراضهم الفردية . ويعنى ذلك كله على المستوى الشعبى أن التعاون يكتسب بالنسبة للفقراء مضمونا سلبيا يرتبط بالضغط التى تقع عليهم كى يسهموا فى أداء العمل المجانى .

ويؤكد فاساف على ما نؤكد في صفحات هذا الكتاب « وهو أنه إذا لم تكن التنمية مصحوبة بإرادة التغيير عند الجماعة ، فإنها تفقد فعاليتها (ص ٨٦) » وإرادة التغيير كثيرا ما تكون بدورها دالة للطريقة التي تدرك بها الجماعة « مركز السيطرة » بشأن تشكيل شئونها وبيئتها . ولذلك يتعين أن يكون مركز السيطرة داخليا بالنسبة للجماعة ، بمعنى أن تكون هي التي تجعل الأشياء تحدث ، بدلا من أن تكون هدف الموقف الذي تحدث فيه الأشياء لها . ولقد أظهرت بحوث كثيرة وفي بيئات متنوعة أن اللامبالاة والاغتراب والتغيب عن العمل والنزعة التدميرية والعدوان ، الخ كلها تؤدي إلى نظام الحكم الشمولي ، وهو كثيرا ما يكون دالة مركز خارجي للسيطرة ، بينما يستند التضامن إلى مركز داخلي للسيطرة . وفي مقابل أعراض مرض « التبعية » ، تشير الشواهد إلى أنه عندما تتشرب الجماعة بإرادة تهدف إلى التغيير وتشعر أنها موضوع التاريخ ، فعندئذ ، لن يقف في طريقها إلا القليل بشكل يبعث على الدهشة . مثل هذا التصميم من جانب الجماعة والايان برسلتها هو الذي يمكن في تقدير فاساف أن يفسر مثلا بعض السبب في نجاح باولو فريز في القضاء على الأمية في بضعة أشهر عن طريق عملية « تحريك الضمير » .

التعامل مع جماعات قائمة أم العمل على تكوين جماعات جديدة ؟

تمتاز الاستعانة بالجماعات القائمة مثل الجماعات المهنية والدينية وجماعات الأصدقاء والجماعات التعاونية الخ . . بأن احتمال التنافس أو الصراع مع الجماعات الجديدة يقل في هذه الحالات ، وبأن الاختصاصي يبدو في هذه الحالة في دور الشخص الذي يقدم خدماته إذا طلبت ، وليس في دور من يفرض أو يوجه . والاختصاصي باتصاله بهذه الجماعات ودراسة حاجاتها ، واسداء النصيحة فيما يتعلق بعمل اللجان ، وتخطيط البرنامج ، وأساليب المناقشة وامتدادها بالمطبوعات والأفلام الخ يستطيع أن يسهم اسهاما كبيرا في الإبقاء على هذه الجماعات وتنشيطها ، كما يشجع قيام القيادات المحلية والابتكار وكسب الثقة التي تمكنه من التأثير في الناس . والاختصاصي في تعامله مع الجماعات القائمة يجب أن يحذر من الوقوع في خطأ العمل مع جماعة دون الأخرى ، فيزيد في حدة الصراع بين الجماعات أو العصبيات أو الشيع الدينية المحلية ، ويتعذر عليه التعاون مع الجماعات الأخرى . ولذلك فإنه يجب أن يعمل مع جماعات كثيرة وفي برامج متسعة المدى ومرنة ، وبطريقة ديمقراطية غير رسمية ، بل إن واجبه يدعو لأن يكون صديقا للجميع . ومن واجب الاختصاصي ،

إذا وجد أن الكثير من الأفراد لا ينتمون للجماعات الرسمية القائمة ، أن يحاول الاتصال بالجماعات غير الرسمية القائمة بينهم - وسواء استعان الاختصاصيون بالجماعات القائمة أصلا ، أو بجماعات قاموا هم بتكوينها ، فإنه يتعين عليهم مساعدة هذه الجماعات تدريجيا على الاستقلال وتحمل أكبر قسط من المسؤوليات في توجيه نشاطها فيشعر الأفراد بأن الجماعة جماعتهم ، وليست جماعة الاختصاصيين أو الحكوميين ، وحتى يكون نشاط الجماعة ذات معنى بالنسبة لأعضائها ، والغالب في هذه الحالات أن تقل مطالب هذه الجماعات من الحكوميين ، وأن تسعى لتوسيع نطاق نشاطها والاتصال بالجماعات الأخرى .

التعلم الجماعي :

لن يستطيع الاختصاصي ، ولا يجب ، أن يرغب الناس على تغيير قيمهم ، ولكنه يستطيع فقط أن يهيئ مواقف تشجع على حدوث هذا التغيير . ولكن كيف يقبل الناس القيم الجديدة إذا كانوا متمسكين بقيمتهم القديمة ؟ يرى كيرت ليفين (٥١) أن الناس يصعب أن يتعلموا إذا هوجموا ولذلك ، فإن الاختصاصي يجب ألا يهاجم القيم القائمة ، ولكنه يجب أن يقلل من الفجوة القائمة بينه أو بين المؤسسة التي يتبعها وبين جماعات الناس ، وأن يتوحد بقدر الامكان مع هذه الجماعات ، وأن يشارك في نشاطها ، بدلا من أن يحاول ضبطها . ويجب أن تكون علاقته مع الأعضاء بصورة تشعرهم بالحرية في التعبير عن تلك القيم التي ينشده تغييرها . وبذلك ، يمكن أن تبدأ مناقشة واقعية ، وأن يتعلم الناس قيما جديدة . وقد تختلف الآراء والقيم التي يعبر عنها المتعلمون مع آراء وقيم الاختصاصي ، وقد يكون النقد موجها له . ولكنه سوف يجد أنه يستفيد كثيرا من تبادل الآراء معهم لأنهم أخبر منه ببيئتهم ، ولأنهم يكونون أكثر تقبلا للفكرة الجديدة إذا شاركوا مشاركة فعالة في اكتشافها ، واتخاذ قرار بشأنها . ثم إن هذا التبادل في الآراء يسمح للاختصاصي بأن يتعرف على المستويات المختلفة للمتعلمين وهي أكثر تنوعا مما هي عليه بالنسبة للأطفال ، فيبدأ من حيث هم . ولذلك ، فإنه من المهم أن يتعرف أولا إلى المشكلات والمستويات . وقد يستعين في ذلك بالبحوث المسحية والاستفتاءات ، ومقاييس الاتجاهات . والكثير منها قد يجد مقاومة من الدارسين ، وقد يعتبرونها تدخلا في خصائص أمورهم أو قد تبدو الأسئلة بالنسبة لهم شخصية أو لا معنى لها .

ولذلك ، فإن الطريقة الجماعية التجريبية - التي تتضمن قيام الدارسين أنفسهم بحصر ودراسة مشكلات بيئتهم جماعيا وهو ما يسمى

أحيانا المسح الاجتماعى الذاتى - هى الطريقة المثلى لأنها تسهم فى زيادة رعى المجتمع بذاته وبكيانه . ويشتمل هذا المسح على أربع خطوات هى : جمع الناس معا ، ثم استشارتهم للمشاركة فى وضع الخطة ثم جمع الحقائق ثم المبادأة بالعمل . ويصبح الاختصاصى فى هذه الحالة قائدا لمساعدة الجماعة . بدلا من أن يكون جامعا للمعلومات . ويقوم الدارسون بدور فعال فيها ، فيتحقق بذلك هدف هام هو مساعدة الناس على فهم بيئاتهم . ولا يتعارض ذلك مع امكان تطبيق الاستفتاءات واجراء المقابلات للتعرف على آراء الاهالى واتجاهاتهم . ولكن الدراسة تتركز أساسا حول المناقشات الجماعية التى يقوم المربى بإدارتها ، وقد يدعى قادة الرأى والخبراء للاستعانة بآرائهم وخبراتهم ، وتتقدم الجماعة فى تحديد أهدافها والحل الجماعى لمشكلاتها .

وقد تتم المناقشة بصورة منظمة كما يحدث مثلا فى فصل من فصول مكافحة الأمية ، أو فى اجتماع لمجلس القرية ، أو مجلس إدارة نادى ، أو بصورة غير رسمية كما يحدث فى مناقشة عدد من القرويين فى حقلمهم فى أمور زراعتهم . ولذلك فإنه يتعين على الاختصاصى أن يكون مدبرا على طرق قيادة المناقشات ، وقادرا على تدريب غيره من القادة المحليين . وسوف يجد فى مبدأ الأمر مقاومة من جانب القرويين لطرق المناقشة الجماعية المنظمة ، فيضغطون عليه لكى يقوم بقدر أكبر مما يسمح بتعلمهم ونموهم . ومن الأساليب التى قد يستعين بها فى تدريب أفراد الجماعات على طرق المناقشة الجماعية تسجيل المناقشات ، ثم إعادة سماعها ، وكذلك السوسيو دراما (أو التمثيليات الاجتماعية) . وبذلك يمكن للاختصاصى أن يساعد الأفراد على ادراك أن الاستماع اسهام لا يقل عن الكلام ، وأن احترام آراء الآخرين شرط للمناقشة الجيدة . وأن هذا الاحترام المتبادل هو فى نفسه تحرر فى التفكير . والمناقشات الجماعية كما رأينا فى دراسات قرار الجماعة من أقوى الوسائل فى تشجيع المواطنين على المشاركة فى وضع السياسات وتنفيذها فضلا عن أنها فرصة طيبة للكشف عن المعايير الجماعية السائدة فى مجتمع القرية . وعن الأدوار التى تفرضها هذه المعايير على مختلف الأشخاص . وهى أيضا - اذا دعت بالمقابلات - فرصة للكشف عن أوجه الخلاف بين الرأى الخاص ، والرأى العام المعلن عنه للأفراد ، وهى تعرض الناس لمختلف الآراء فتزداد الفرص أمام الفرد لتصحيح أخطائه فى الحكم ورأى التقدير .

إبعاد العملية الجماعية :

سوف يجد الاختصاصي أنه في كل موقف من مواقف حل المشكلة، يمكن أن نلمس تأثير عمليتين رئيسيتين : تتصل الأولى بالموضوع أو العمل الذي يواجه الجماعة وتتصل الثانية بالحاجات الشخصية للأعضاء وتأثيرها على تفاعلهم بالتعرف على المشكلة وتوضيحها ، ثم اتخاذ القرار ودراسة عواقبه ، الخ . ويتوقف على حل الصراع الانفعالي انطلاق الطاقات الابتكارية للأعضاء في تناولهم للموضوع أو قيامهم بالعمل ومن خلال تحليل تقدم الجماعة على هذين البعدين يمكن تشخيص الموقف ، فمثلا ، بالنسبة للبعد الأول قد يتبين لنا بعد التحليل ان الجماعة تحاول جاهدة الوصول الى طرق لحل المشكلة ولكن دون جدوى لأنها تحاول ذلك قبل تعريف المشكلة بصورة لها نفس المعنى بالنسبة لكل فرد . وبالنسبة للبعد الثاني ، يمكن عن طريق ملاحظة أنواع ووجهات التبادل الواقع ، أن نصل الى تكوين افتراض بأن الجماعة مثلا ، لا تزال في مرحلة الاعتماد على مصادر خارجية ، وقد تظل على هذا الحال الا اذا قدمت لها المساعدة . وتبدو صحة هذه القاعدة فيما نلاحظه من فشل الكثير من الجمعيات المحلية ، أو من انخفاض مستوى الروح المعنوية بها، ومن استقلالات من بعض الجماعات والهيئات دون البعض الآخر ، ومن مظاهر التنافس غير السوي . الخ . وذلك برغم دقة التخطيط للنشاط على المستوى الشعوري . وأغلب الظن أن السبب في ذلك هو الفشل في ادراك أهمية البعد الانفعالي لنجاح العمل الجماعي . ويزداد احتمال فشل البرنامج اذا لم يأخذ في اعتباره الفروق في ادراك الناس في الثقافات المختلفة للكثير من المفاهيم مثل : مفاهيم الزمن ، والتغير ، والتقبل والتبذ ، والتنظيم الرسمي ، الخ . ويتبع ذلك أن التخطيط يجب أن يكون مع الناس ، وليس للناس . ولن يتأتى ذلك الا بإشاعة جو من السماح في العلاقات مع الناس يسمح لهم بالتعبير عن رغباتهم ومشاعرهم ، فضلا عن ذلك ، فان عملية التخطيط نفسها طريقة تربوية تتضمن امكانيات تأكيد العوامل السيكولوجية الرئيسية في أحداث التغير . وتفسر هذه القاعدة عدم جدوى الكثير من المحاضرات - التي يظل فيها المستمعون سلبيين - في تغيير السلوك دون إتاحة الفرصة للمشاركة في التخطيط .

الاجتماعات الكبيرة :

يتضح مما سبق أن المشكلة الرئيسية في المحاضرات وفي الاجتماعات الكبيرة هي : كيف نقلل من التباعد السيكولوجي بين المحاضر وبين جمهور

المستمعين وكيف نجذب الجمهور وندمجه في الاجتماع حتى نقلل من السلبية في الاجتماعات ، ونشجع المشاركة فلا يكون الاتصال ذا وجهة واحدة ؟ وكيف نزيد من شعور المستمعين بانتمائهم لجماعة ، فيهتمون بنجاح الاجتماع ولا يحسون بأن المتكلم شخص غريب عنهم لا يحس باحساسهم ؟ والخلاصة ، كيف نزيد من فاعلية الاجتماعات الكبيرة ؟ نورد فيما يلي بعض الأساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق الأغراض السابقة وهي تتفاوت في قيمتها ، وفي صلاحيتها من موقف لآخر :

تقسيم الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية صغيرة :

يذكر لنا ثيلين (٩٨ ، ص ٢٠١) أن الدكتور دونالد فيليبس بجامعة ولاية ميشيغان ، ربما كان أول من ابتكر هذا الأسلوب ، وقد سمى أسلوبه « فيليبس ٦٦ » لأن كل جماعة من الجماعات الصغيرة كانت تتكون من ستة أعضاء ، وتناقش لمدة سبت دقائق ، وكانت كل جماعة تبدأ بتعارف أعضائها بعضهم البعض الآخر ، ثم يقوم واحد منهم بدور الرئيس ، وآخر بدور المسجل ، وهو الذي يتقبل الى الجماعة الكبيرة مناقشات جماعته ، واجابتها عن الأسئلة التي عرضت عليها ، وبالطبع ليس هناك سبب واضح للاصرار على عدد معين للجماعة ، وفتره معينة لانعقادها لأن ذلك يختلف باختلاف الظروف ، وربما كانت أبسط الطرق لمعرفة ما اذا كان الزمن مناسباً ، هو سؤال الجماعات بعد ابتداء مناقشاتها بفتره ، عن الزمن الذي تحتاج اليه ، أو الانتظار حتى تهدأ الأصوات نوعاً ما ، اشارة الى أن الجماعات أنهت مناقشاتها ، أو أنها تعمل بجد وبهدوء في حل المشكلة بعد أن يكون أعضاؤها قد عبر كل منهم عن رأيه السريع ، ويشتمل الأسلوب المؤلف على الخطوات التالية :

١ - تعريف الجمهور بموضوع المناقشة ، وما الذي يتعين على الجماعات أن تقدم عنه تقريراً للجماعة الكبيرة ، وكيف يقدم هذا التقرير ؟ وبالطبع ، يجب أن يكون الموضوع المعروض للمناقشة من الموضوعات الهامة بالنسبة للجمهور بحيث يكون لديه الاستعداد لمناقشته ، فمثلاً ، قد توجه للجمهور الأسئلة التالية : ما هي مقترحاتكم لتحسين مستوى الحياة في الحي ؟ ما هي الأسئلة التي تودون توجيهها للمحاضر ؟ أي سؤال منها يمكن أن تبدأ به ؟ ما هي التوصيات التي تريدون أن يتقدم بها مثلكم في المؤتمر نيابة عنكم ؟ ومن المفيد كتابة الأسئلة على سبورة بخط واضح للجميع ، ومن المهم تعريف الجماعة الكبيرة بسبب تقسيمها الى جماعات فرعية صغيرة ، وأحسن الأسباب هو السبب الحقيقي ، أي الرغبة في إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن للمناقشة والحصول على أكبر

عدد ممكن من الآراء " ثم يعلن رئيس الاجتماع طريقة تكوين الجماعات، وهل تنتخب رئيساً ومقرراً اذا رؤى أن الأمر يقتضى ذلك . ومن الضروري أن تحدد مقدماً طريقة تقديم التقارير عن المناقشة . فمثلاً قد يشترك ممثلون عن الجماعات المختلفة فى ندوة ، أو يقدم مقرر كل لجنة تقريرها الى الجماعة الكبيرة . الخ . . . والطريقة المناسبة للتقسيم قد تختلف باختلاف الظروف . فمن الشائع مثلاً أن يطلب رئيس الاجتماع من الجالسين فى الصفوف الفردية الوقوف ، ثم ادارة كراسيهم لمواجهة الصف التالى لكل منهم ، ثم الانقسام الى جماعات لا تزيد كل منها عن ثمانية أو عشرة أفراد " وبمجرد ابتداء المناقشات ، يبدأ رئيس الاجتماع الطواف بين الجماعات ، وقد يكتشف مثلاً ، أن السؤال لم يكن واضحاً فيوقف المناقشات ليوضح المشكلة المعروضة . وعندما يلاحظ أن الجماعات قد أوشكت على الانتهاء من المناقشة ، يعلن أن المناقشات سوف تتوقف بعد دقيقتين مثلاً ، تعود بعدهما الجماعة الكبيرة الى الانعقاد ، ويبدأ تقديم التقارير .

وتمتاز هذه الطريقة فى تقسيم الجماعة الكبيرة الى جماعات أصغر فى أنها تتيح الفرصة للتعبير الحر عن المشاعر والآراء " وتولى الجماعات مسئولية ادارة مناقشاتها بنفسها ، واتخاذ القرارات . فهى خطوة وسط بين الاستماع وبين اتخاذ القرار " ثم ان هذه الجماعات وسيلة لحصر الأفكار والآراء ، وتحديدها بسرعة ، اذ يقوم مسجل كل جماعة بتسجيل كل الآراء التى تقدم ، فيمكن بعد ذلك ، جمعها وتصنيفها ، ثم عرضها على الجماعة الكبيرة فى وقت قصير ، وفضلاً عن ذلك ، فإن هذه الجماعات تسهم فى تدريب الأفراد على المناقشة ، والملاحظة ، والقيادة فى جو أدهى للاطمئنان .

وقد تستخدم هذه الطريقة - بالإضافة الى استخدامها المألوف - فى مواقف معينة مثل الحالات المفاجئة التى قد يتأخر فيها المحاضر - لسبب أو لآخر - عن الحضور فى الموعد المحدد " فبدلاً من الانتظار الممل، قد تقسم الجماعة الكبيرة الى جماعات صغيرة ، ويطلب منها اعداد الأسئلة، أو الموضوعات التى ترغب أن يجيب ، أو أن يتحدث عنها المحاضر . وقد تستخدم الطريقة لاختبار مجموعة من الأفكار ، فمثلاً استخدمها ستيفورات شير فى تقويم وتحسين إحدى كتبه " وقد قرر أنه استفاد منها كثيراً (فى ٩٨ ، ص ٢٠٩) .

وتقوم طريقة « فيليس ٦ × ٦ » على أساس المساواة ، ويمكن أن تشمل الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية طبقاً لأى مواصفات أخرى يقدر

أنها مناسبة للموقف طبقا للتنظيم المعروف بالمصطلح Pnt ويرمز الحرف p الى عدد الجماعات الفرعية والحرف n الى عدد الأفراد في كل جماعة ، t الى الزمن المتاح لكل جماعة فرعية . ومن الناحية الأخرى ، يمكن أن تتشكل الجماعات الفرعية على أساس هيراركي أو على أساس تبادلي . والأول هو الأكثر شيوعا . ومن أمثلته : « مناقشة الندوة » وفيه تثير جماعة من الخبراء نقاطا للمناقشة في الجماعة الكبيرة أو في الجماعات الفرعية ، أو تعقد مناظرة بين الجماعات الفرعية . وطبقا للأساس التبادلي تعمل الجماعات الفرعية في نفس الوقت وتؤدي نفس الأعمال ثم يحل كل منها عمل الجماعات الأخرى . أو تعمل الجماعات في تسلسل ، فتؤدي كل منها دورا مختلفا بالنسبة لنفس العمل ثم تتبادل الأدوار . وكذلك ، قد يجمع التشكيل بين الهيراركية والتبادل .

وقد تتكون الجماعات الفرعية على قدم المساواة ولكن لأهداف وطرق مختلفة كما في حالة التنظيم المسلسل . وتناسب المهمة الموكولة الى الجماعة مع قدراتها على أساس الاختيار والاستقلالية . ويراعى دائما تنظيم استخدام الوسائل المتاحة والتي قد تشمل السجلات والتسجيلات الصوتية والأفلام ودائرة التلفزيون المغلقة والتقارير الكتابية والمقابلات والملاحظة والنقل الشفهي للرسائل ، الخ . . بما يتناسب وطبيعة الجماعة الفرعية .

المؤتمرات :

(مثل مؤتمر يضم مندوبى الجمعيات التعاونية في عدد من القرى ، أو يضم القرويين والاختصاصيين) : يمكن في المؤتمرات أن تقلل من سلبية غالبية المؤتمرين بطرق منها : حصر المشكلات التي يود الأعضاء مناقشتها وتشجيعهم على طرح هذه المشكلات دون خوف من أن تؤخذ عليهم ، أو أن تقارن بمشكلات غيرهم بصورة تسيء اليهم ، ومثل اشتراك الأعضاء في وضع جدول أعمال المؤتمر ، وخطته . وتزداد أهمية الشعور بالأمن وبالثقة ، خاصة في المؤتمرات التي يشترك فيها قرويون واختصاصيون من مختلف فئات التخصص . فقد يتردد القرويون في الاشتراك في المناقشة وفي عرض مشكلاتهم ، ظنا منهم بأنه لا يليق بهم اظهار قريبتهم بمظهر القرية المتخلفة أو خوفا من السلوك في المناقشة مسلكا لا يتفق مع آداب الاجتماعات ، الخ . .

أسلوب الندوة :

هى مناقشة بين عدد من الناس أمام جماعته كبيرة . وهى من

الأساليب التي يصاء استخدامها الى حد كبير . ولكنها تكون كبيرة الفائدة اذا أحسن اعدادها وتوجيهها . وتمتاز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية فتشتر اهتمام الناس . ولعل هذا هو السبب في شيوعها في البرامج الاداعية ، الا أنها لن تكون مثيرة للاهتمام الا اذا نظمت موضوعاتها تنظيما دقيقا ، والا اذا عرفت وجهة نظر أو دور كل من أعضاء الندوة . والا اذا قام مدير الندوة بمساعدة كل من الجمهور وأعضاء الندوة على التزام موضوع المناقشة . كما أن الندوة تتيح الفرصة لعرض مختلف وجهات النظر ، وتشجيع الجمهور على الاشتراك في المناقشة . ولكن الندوة لن تهى الفرصة لعرض مختلف وجهات النظر الا اذا أصر مدير الندوة على أن يتحدث كل عضو عن نفس الموضوع . ومن واجب مدير الندوة أيضا أن يشجع الأعضاء على التحدث عن حالات معينة ، والا كانت المناقشة في مستوى التجريد .

وفى ضوء الاعتبار السابقة ، يقترح ثيلين (٩٨ ، ص ٢١٣) الخطوات التالية لاقامة الندوة ، وهى :

١ - تحديد أهداف الندوة ، وما يرجى تحقيقه منها ، والتسلسل المناسب لأنواع النشاط ، الذى يمكن أن يحقق هذه الأهداف .

٢ - تحديد فئات الناس ، أو الأدوار التى تتطلبها الندوة ، مثلا: أحد رجال الدين . أحد رجال البوليس ، . الخ .

٣ - تحديد الاشخاص الذين يدعون للاشتراك فى الندوة من كل فئة ، ثم البحث فى دور كل منهم ، وما يمكن أن يسهم به . فاذا بدا من أحدهم التردد . أو اذا كان يصعب التأكد من حسن قيامه بدوره يطلب اقتراح شخص آخر يحل محله .

٤ - دعوة الندوة للاعداد . فيقدم مديرها الاطار الرئيسى للمناقشة وتقوم الندوة باقراره ، أو تعديله . ثم يتفق الأعضاء على الأسلوب الذى تدار به الندوة وطريقة طلبهم للكلام . . الخ .

٥ - يقوم المدير باعداد الاطار النهائى ، وتطبع منه نسخ كافية ترسل للأعضاء ، ويوضح فيه التوزيع التقريبى للزمن على موضوعات المناقشة .

٦ - يقوم الرئيس بتقديم مدير المناقشة للجمهور (هذا بالطبع اذا لم يكن هو نفسه المدير) ثم يقوم المدير بدوره بتعريف موضوع الندوة ، وتقديم أعضائها . وهو عندما تتقدم المناقشة ، يعيد صياغة الاسئلة . ويستوثق من مناقشة النقط المتفق عليها ، ويلخص ما تم فى

نهاية كل جزء منها . وقد ينتهى هذا التلخيص بكتابة سؤال أو سؤالين على السبورة لاثارة اهتمام الجمهور .

٧ - يقوم المدير فى نهاية المناقشة بتلخيصها بصورة يتضح فيها للجمهور موقف الندوة من المشكلات الرئيسية .

٨ - يقوم الرئيس أو المدير بتقديم الخطوة التالية ، وهى قد تكون خطوة أو أكثر مما يلى :

(أ) السماح بتوجيه الأسئلة من الجمهور الى الندوة فى مناقشة

يقودها المدير .

(ب) الانقسام الى جماعات صغيرة لمناقشة الأسئلة التى انتهت اليها الندوة ، ثم تقديم تقارير عنها .

(ج) التساؤل عما اذا كانت هناك أسئلة اضافية يمكن اضافتها الى الأسئلة التى توصلت اليها الندوة . ثم اجراء استفتاء سريع برفع الأيدى للكشف عن أهمية هذه الأسئلة بالنسبة للجمهور ، ويفيد ذلك كجدول أعمال لبقية المناقشة .

المقابلة الجماعية :

وهى من الأساليب التى تستحق منا عناية أكبر ، اذ يمكن استخدامها فى أى نوع من أنواع الاجتماعات التى تهدف الى حل المشكلات بصورة عامة . وهى موقف يقوم فيه القائم بالمقابلة بتوجيه نفس الأسئلة - التى تعدها لجنة تخطيطية - لعدد من الأشخاص الآخرين . ويجب أن يستجيب هؤلاء الأشخاص بأفكار لم يسبق التعبير عنها فى الاجابات السابقة . ومن المفيد أن يبدأ توجيه السؤال الجديد فى كل مرة الى الشخص التالى فى الدور ، حتى يعطى للأشخاص نفس المكانة . ويفيد هذا الأسلوب فى تقديم نتائج مناقشات عدد كبير من الجماعات الصغيرة الفرعية فى وقت مختصر ، وبصورة لا تدعو الى ملل الجماعة الكبيرة وفى نفس الوقت ، تسهم فى التنسيق بين الأفكار . فمثلا ، قد يدعى مقرر كل لجنة الى الجلوس على المسرح مع غيره من مقررى اللجان الأخرى . ويتولى القائم بالمقابلة توجيه الأسئلة الى هؤلاء المقررين ، أو قد يكتفى بأن يطلب من كل مقرر التعبير عن أهم النتائج التى توصلت اليها الجماعة . ويقوم القائم بالمقابلة بطلب رفع الأيدى لتحديد مدى تقبل كل فكرة . وتسجل الأفكار المقبولة كتابيا للرجوع اليها فى المستقبل ولتشعر الجماعة بالتقدم . ومن الممكن استخدام هذا الأسلوب أيضا لاختبار مدى صلاحية وتقبل مشروع جديد أو خطة جديدة ، فيدعى عدد من الاختصاصيين أو من يهمهم الأمر لمناقشة المشروع أو الخطة .

الوسائل السمعية - البصرية :

حين نقارن طريقة المناقشة بطريقة أخرى يشيع استخدامها وهي العرض demonstration . فاننا نجد ان المناقشة تمتاز عن العرض بأنها تعطى الفرصة للناس للوصول الى القرارات بأنفسهم ، بعكس العرض الذي يقوم به غالباً شخص من خارج الجماعة . ومن أمثلة استخدام طريقة العرض : الحقول النموذجية ، والبيت النموذجي ، والموقد النموذجي الخ . ويغيب هذه النماذج أن الناس لا يشتركون غالباً بأنفسهم في اقامتها ، ولا تصدر فكرتها عنهم . ولذلك ، فانهم قد يظنون أنه لن يستطيع القيام بها غير الفني المدرب ، وأنها خارج حدود طاقاتهم وامكانياتهم . وتكتسب طريقة العرض فاعلية أكبر اذا اشترك الناس في التخطيط لها . واذا قامت الفكرة منهم وبهم ولهم ، وهو ما تتاح له الفرصة الطيبة في الطريقة الجماعية التجريبية . وفي هذه الطريقة لا يشاهد الناس النتائج النهائية فقط ، ولكنهم يخبرون بصورة مباشرة العملية نفسها ، فيعلمون ما تتضمنه من مهارات .

وفي ضوء الطريقة الجماعية التجريبية ، يمكن أن نتوقع أن الاعتماد على الوسائل السمعية - البصرية مثل الأحاديث المسجلة ، وإذاعات الراديو والأفلام ، والملصقات ، والنشرات ، الخ . . . وحدها ، يكون قليل الجدوى ، ذلك أنه رغم قيمة هذه الوسائل من حيث المدى الواسع الذي يمكن أن تغطيه الوسيلة ، ومن حيث أثارها للانفعال ، إلا أنه ينقصها المرونة ، كما أنها لا تتسم بالطابع الشخصي الذي يميز الحديث المقدم من اخصائي ماهر مدرب على قيادة المناقشات ، أو من قائد محلي محبوب يستطيع أن يكيّف الكلمات والاسلوب بحسب اهتمامات وفهم ومزاج المستمعين . ولعل التفاعل المباشر بين الاخصائي والقروين هو الخبرة الصحيحة ، ولعله أكثر الطرق التربوية فاعلية . وفي ضوء ما سبق أيضاً ، يمكن القول بأن كلا من الفيلم الثابت واللوحة الوبرية أشد تأثيراً من الفيلم . ذلك لأن الفيلم الثابت يتكون من سلسلة من الصور الثابتة تعرض على الشاشة مع تعليق الاخصائي . ويمكن استخدامه لاعطاء المعلومات ، أو لتعليم مهارة ، أو لاثارة المناقشة والوصول الى قرار جماعي . ويتميز الفيلم الثابت بأنه يستغرق وقتاً قصيراً ، وأنه يمكن عرض الصورة ثابتة لأي مدة تقتضيها المناقشة كما يمكن توجيه الأسئلة ، والرجوع الى الصور السابقة ، وفضلاً عن ذلك فإنه يمكن اعتدال فيلم ثابت عن معظم ان لم يكن كل الموضوعات المحلية الهامة بسرعة وبنفقات أقل . وتمتاز اللوحة الوبرية بأنها تشجع

اشتراك المستمعين ، والمناقشة ، ولا تحتاج في استخدامها لأداة للعرض
أو لمصدر صناعي للضوء .

والخلاصة : أن الوسائل السمعية - البصرية تسهم اسهاما كبيرا في
تيسير فهم المادة المعروضة ، ويمكن ان تحتل مكانا بارزا في الطريقة
الجماعية التجريبية كأداة لاثارة الدافع نحو التعلم ، اذا سبقتها أو
أعقبها مناقشة جماعية ، واذا روعي في انتاجها ، وفي عرضها
واستخدامها استغلال العوامل التي تؤدي الى اثاره الدافع
الجماعي مثل اشراك القرويين أنفسهم في اعداد قصة الفيلم مثلا ،
وعباراته والقيام بأدواره ، اذ أن ذلك ينير حماس الأهالي نتيجة المشاركة ،
ويرفع من روحهم المعنوية لانهم يكونون قدوة لغيرهم .

مصادر الاتصال والتأثير في المجتمع المحلي

المجتمع المحلي :

رغم العزلة النسبية للقرية - اذا قورنت بالمدينة - فإن الاتصال
فيها يتم وجها لوجه ، وعن طريق الجيرة والقراية والزيارات والمناسبات
الاجتماعية المختلفة . ومن المهم للاخصائي في التربية الأساسية ، وفي
تنمية المجتمع أن يدرس مدى هذا الاتصال ووسائله ، والعوامل التي
تؤثر فيه مثل : المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ، والزيارات
خارج القرية والاستماع للراديو ، وقراءة الجرائد ، أو الاستماع لقراءتها،
والتزاور بين الناس ، والموضوعات المتداولة عادة في هذا التزاور . ومن
يزور من ، ومتى ، وكم من المرات الخ . . . والمجتمع المحلي يتكون من
أفراد ينتمون الى جماعات رسمية وغير رسمية ، وهذه بدورها تكون
المجتمعات ، وهي جزء من الوحدات الاجتماعية الأكبر والعلاقات بينها
معقدة ، شديدة التشابك ، وتتأثر بالعوامل التالية :

- ١ - العوامل الجغرافية والجوية .
- ٢ - العوامل الاقتصادية والنظام الاقتصادي .
- ٣ - النظام السياسي .
- ٤ - النظام الديني الذي يؤثر في قيم المجتمع .
- ٥ - النظام التعليمي الذي يحدد مستوى النشاط في جوانب
متعددة من المجتمع .

٦ - العوامل الصحية .

٧ - النظام الاجتماعي بقيمه ، ونظم الثواب أو العقاب فيه ،
والمكانات ، والأدوار الخ . (١٠٠) .

ديناميات التغيير :

واخصائي التربية الأساسية ، أو تنمية المجتمع ، يواجه هذه العلاقات المتشابكة بين العوامل المختلفة . وهي علاقات ثابتة وجامدة الى حد كبير ، الا ان التغيير يمكن أن يبدأ من نقاط حساسة في البنيان . وذلك أن بنيان المجتمع هو تنظيمه الذي يتكون من توقعات ومسئوليات، وأدوار أو مناسط ، ونظام للثواب والعقاب ، فاذا تغيرت هذه تغير البنيان، والتغير في واحدة يحتمل أن يؤدي الى تغير في الأخرى . الا أن هذا التغير يندر - كما سبق القول - أن يتم بسرعة ، بل ويقلب أن يواجه مقاومة من جانب القرويين الى أن يدركوا حقيقة ما يحدث وعواقبه ، وما يمكن أن ينالونه من ثواب ، ومن عقاب نتيجة التغيير . ويصعب تقبل التغيير قبل تغيير البنيان السيكولوجي للأفراد ، وبنيان الجماعات والعلاقات الاجتماعية .

وقد سبق أن رأينا أن الصورة الفردية ، أي دراسة الفرد كفرد، لا تكفي غالبا لفهم ديناميات التغيير ، وأنه يتعين على الاخصائي أن يدرس الجماعات والمجتمع ، وهي صورة أشد تعقيدا ، حتى بالنسبة لهدف واحد أو لنشاط واحد . الا أن أهم الجوانب دلالة هي :

١ - التوقعات : ما الذي يتوقع الناس حدوثه ، ما الذي يتوقع أن يقوم به غيرهم من الناس ، ما الذي يظن الناس أن غيرهم يتوقع منهم أن يقوموا به ؟ ما هي توقعاتهم من القادة المحليين ومن الحكومة ؟

٢ - المسؤوليات : أي الأشياء التي يفترض قيام بعض الأفراد بها ، وهي التوقعات التي تنحصر في أفراد معينين .

٣ - مناطق القوة : ما الذي يستطيع أفراد معينون القيام به أو يقدرون على أدائه ؟ من الذي يسيب ويضبط أو يقيم العراقل أو يزيلها ؟

٤ - مناطق النشاط : ما الذي يحدث ومن الذي يقوم به ؟

٥ - بناء الاتصال : من يتكلم مع من وكم من المرات ؟ وما هو موضوع الكلام ؟

٦ - من الذى يتمتع بالشمعية ، وفى أى المواقف ؟ من هم المعزولون والمعتزلون ؟

٧ - المعايير الجماعية وصلتها بالتماسك الاجتماعى

٨ - مناطق الثواب : ما هى المكافأة التى يمكن الحصول عليها ؟ (١٠٠)

ولكى تتغير هذه الخريطة السيكولوجية ، يجب تغيير التوقعات ، أو خلق توقعات جديدة ، كما يجب اقامة مسئوليات جديدة وتقبلها . ويجب أن تمارس القوى بصورة تعاونية ، أو تكون متبادلة بين الأفراد . ويجب قيام أنواع جديدة من النشاط ، أو قيام أناس جدد بها . ويجب أن يتوفر الثواب ويمنح . والتغيير فى جانب من الجوانب السابقة يؤدي الى تغيير فى الجوانب الأخرى . فالتغير فى نظرة الفرد - وخاصة اذا كان قائدا - يمكن أن يؤدي الى تغيير فى نشاط فرد آخر . أو جماعة ، أو فى المجتمع المحلى كله .

وفى دراسة أى نشاط فى المجتمع المحلى ، يتعين أن ندرس هذه التأثيرات المتشابكة ، وفيما يلى بعض جوانب هامة منها :

١ - الموضع الفيزيائية للمنازل والمؤسسات العامة والمرافق ومنازل القادة الخ أى التباعد أو التقارب الفيزيقي .

٢ - تنظيم الأدوار : من يفعل ؟ وماذا يفعل ؟ من الذى يتوقع قيامه بماذا ؟

٣ - بناء الاتصال : من الذى يتكلم مع من ؟ وكم من المرات ؟ وما هو موضوع الكلام ؟

٤ - بناء القوة : من الذى يتمتع بالمكانة ، والسمعة ، والمسئولية ، والمصادر ، والثواب ؟ أى أنواع قادة الرأى يقوم بدور القيادة فى مختلف موضوعات التأثير ؟ أى من هم ذو النفوذ فى الجماعات ذات المعايير المعينة ؟

٥ - البناء السوسيومترى : من الذى يختار من ؟ من هم الناس الذين يختلط بعضهم ببعض ويستمتع بهذا الاختلاط ؟ ما هو مدى العزلة فى الأجزاء المختلفة من المجتمع ؟ من هم المعزولون والمعتزلون ؟ أى نوع من الناس يسعى الى تكوين الصداقات ولو كانت خارج حدود جيرة ؟ وأى نوع من الناس لا يكون صداقات الا مع جيرانه الأقربين ؟ من ينضم الى الجمعيات المختلفة ، وما صلة ذلك بالمستويات الاقتصادية -

الاجتماعية ؟ هل العلاقات الشخصية متجانسة من حيث السن ، والمكانة الاجتماعية ؟

٦ - المعايير الجماعية : ما هى المعايير التى تتصل بالكيفية التى يفترض أن تودى بها الأشياء ؟ ما الذى يمكن وما الذى لا يمكن عمله ؟ أى أنواع الجماعات : العمل ، العائلة ، الأصدقاء ، الخ ، يؤدى الى تكوين أى أنواع المعايير ؟ فقد تختلف الارتباطات باختلاف الموضوع والناس .

٧ - تماسك الجماعة : ما هى الجوانب التى يسود فيها الولاء للجماعة ؟ وإلى أى حد يتمسك الناس بهذا الولاء وقيموه ؟ ما هو مدى شعورهم بالفخر لانتمائهم للمجتمع ، وللجماعة ، وللعائلة الخ ؟

ويعنى بناء الاتصال النمط الذى يتم به نقل المعلومات خلال الجماعة او المجتمع ، ومن ثم الطرق التى يحتمل أن تتغير عن طريقها الآراء والاتجاهات . ولتوضيح أهمية الجوانب السابقة ، نأخذ على سبيل المثال النظام غير الرسمى للاتصال فى القرية . فقد نحاول البحث عن يتكلم مع من ، فنجد حفنة من الناس تقوم بينهم اتصالات اجتماعية متكررة . ويعنى ذلك أن هؤلاء يحتلون مراكز القوة ، وحيث أن عددهم محدود ، فإن القوة يغلب أن تتركز فى أيديهم :

الاتجاه نحو العمل الجمعى : يتعين على الاخصائى فى التربية الأساسية ، أو فى تنمية المجتمع ، أن يدرس تأثير الظروف الفيزيقية فى القرية على الاتصال ، أو على الخريطة السيكولوجية مثل سوء الطرق ، نقص المياه ، عدم توفر الاضاءة ، اقتتار القرية الى مدرسة ، سوء الظروف الاقتصادية والصحية ، وتواتر الشكوى من هذا النقص بين انعمات المختلفة : بين الجنسين وبين المستويات الاقتصادية والاجتماعية وبين فئات السن ، الخ . وقد يجد أن بعض المشكلات الحقيقية غير محسوسة من جانب الأهلىن اما لنقص فى الوعي ، أو لادراك استحالة علاجها من جانب المجتمع المحلى . وقد يتعين عليه أن يرسم خطة لزيادة وعى الأهالى واحساسهم بها . وأول ما يتعين عليه الاهتمام به هو دراسة العوامل التى ترتبط بادراك الفرد للحاجات المشتركة . وقد يمثل هذا الادراك أول خطوة فى تعاون المجتمع المحلى . ويسهل على الفرد ادراك المشكلات المشتركة اذا ارتبطت بمشكلاته الشخصية . وقد يجد أن هذا الادراك يرتبط بالمستوى التعليمى والسن . ويتوفر وسائل الاتصال الجمعى بين الناس ، وبمقدار الاتصالات الاجتماعية بينهم . فمثلا قد يكشف الاخصائى أن الناس لا يشاركون فى الجهود الجماعية لأنهم

يتوقعون أنهم لن يجدوا تعاوناً من الآخرين ، لأن الآخرين - فى نظرهم - لا تهمهم هذه المشاكل . ويعنى ذلك أن « روح الجماعة ضعيفة » ويفرض ذلك على الاخصائى أن يستخدم مختلف الطرق لتعريف الناس بمشاعرهم المشتركة مثل الزيارات المنزلية أولاً ، ثم الاجتماعات العامة لتصبح هذه الحاجات حقيقة واقعة ملموسة . هذه أول خطوة فى انماء « روح » الجماعة يمكن أن تؤدى الى الشعور بالقوة . الا أن الفرد قد يحس بالمشكلة ولكن ذلك لا يعنى أنه يشعر بالمسئولية نحو حلها ، وقد تقوم عوائق حقيقية فى طريق محاولاته التلقائية للمساهمة فى حل هذه المشكلات .

وهو قد يرى نتيجة لعوامل متشابهة من العادات والتقاليد والمصادر والعوائق - أن أنسب حل هو فى الالتجاء الى القادة المحليين . وحثهم على الاتصال بسلطة أعلى مثل الحكومة المحلية أو المركزية لحل المشكلات . وقد يعكس هذا النمط ، النظام القيادى الذى يتوقع فيه الأفراد من قادتهم أن يفكروا لهم وأن يعملوا لهم . ومن واجب الاخصائى أن يكشف عن مظاهر النمط السائد ، وأسبابه عن طريق معرفة الطرق التى يسلكها المجتمع عادة فى حل مشكلاته : هل يلجأ الى الحكومة ، أم هل يستعين بمصادره المحلية وبالعامل التعاونى المشترك ؟ الخ . وكل هذه معلومات لها قيمتها فى وضع خطته . ويتعين عليه أن يحاول الكشف عما اذا كان الاعتماد على الحكومة فى كل ما يتصل بالتهوض بالمجتمع المحلى ناشئاً عن نقص الشعور بالمسئولية الشخصية تجاه المجتمع ، أم عن تفريقه بين وظائف الحكومة ووظائف المجتمع المحلى . ومن المهم أن يتبين أيضاً لأسباب فى كل من الحالتين حتى يستطيع وضع الخطة المناسبة . فقد يجد ، مثلاً ، أن الاتجاه نحو العمل الجمعى (بما يتضمنه فى طرفه السلبي من اعتماد على الحكومة) يرتبط بعوامل متعددة مثل المستويات الاقتصادية ، والتعليمية ، والسن ، والجنس ، والخبرات السابقة ، ومقدار الاتصال بمصادر المعلومات مثل : قراءة الجرائد ، والإذاعة . وعضوية الجماعات المحلية ، وعدد مرات السفر خارج القرية ، الخ .

ومن المهم أيضاً أن يحاول تحديد الأدوار الهامة فى القرية من حيث المبادأة وقيادة العمل الجمعى . ما هى خصائص الأفراد الذين يدرّكهم أفراد المجتمع المحلى كقادة من حيث مستوى الدخل ، والتعليم ، والنفوذ السياسى وعضوية الجماعات ، فإذا كانت المراكز القيادية محصورة فى عدد محدود من الأفراد . كان من الطبيعى أن نتوقع من غالبية أفراد المجتمع الشعور بالعجز عن الاسهام ، أو تولى مسئوليات قيادية . فى

العمل الجمعى ، ومن ثم ترك بناء القيادة الحالى كما هو . ولعل هذا البناء يشبع حاجات غالبية الناس المتسمين بالسلبية ، أو يتفق مع نظرتهم لأنفسهم . ولكنه لا يهىء فرصا كافية أمام غالبية الأفراد - رغم رضائهم عنه للمشاركة فى العمل الجماعى .

ولذلك ، فقد يتعين على الاخصائى العمل على احداث بعض التغيير فى الأنماط القيادية القائمة عن طريق تشجيع الآخرين بمختلف الوسائل على المشاركة فى العمل الجمعى . ومن الطبيعى أن يعمل الاخصائى على توثيق صلاته بالقيادة المحليين ، وعلى تعريفهم بالمشكلات المشتركة ، واشعارهم بأن توسيع نطاق الاهتمام والمشاركة فى العمل الجمعى لا يتضمن تهديدا لهم أو لمكاناتهم . ولكن من الخطر أن يربط الاخصائى نفسه بقائد معين ليحصل عن طريقه على تعاون الناس ، لأنه بذلك قد يحد من نمو المجتمع . كما أنه يجب ألا يطمع فى اشتراك الجميع فى مبدأ الأمر ، لأنه سوف يجد حتما الكثيرين من السلبيين . وهو يحسن صنعا اذا بدأ بنواة من الأفراد المتحمسين ، وهؤلاء يعملون بدورهم على اجتذاب غيرهم . ويزداد الاحتمال فى نجاحهم بازدياد الثقة فى البرنامج واطراد نجاحه . ولكن من المهم أن يحذر الاخصائى من أن تحد هذه النواة الأولى من توسيع نطاق التعاون الجمعى . فنحن اذا كنا فى حاجة الى بذل كل الجهد للكشف عن الامكانيات القيادية فى المجتمع ثم تدريب هذه القيادات على العمل الجماعى ، فاننا أيضا فى أشد الحاجة الى تدريب الأتباع . وهم فى المجتمع الديمقراطى يتسمون بالولاء عن وعى وتدريب . ولا توجد فى المجتمع الديمقراطى وسيلة لخلق رأى عام مستنير غير تقريب الشقة بين القادة والأتباع عن طريق رفع مستوى الأتباع . فالقيادة فى تنمية المجتمع لا تقوم على أساس السلطة ولكن على أساس الاجماع والمشاركة التى يكاد يكون فيها كل فرد قائدا . ولكن يجب ألا يفهم من الحديث عن القيادة المشاركة أن دور القائد سلبي ، لأن المشاركة اذا لم تحقق أهداف التنمية ، كانت مضيعة للوقت وللجهد . ووظيفة القائد هى تهيئة الفرصة لأفراد المجتمع لكى يقوم كل منهم بدوره بصورة منتجة .

نموذج تطبيقي : الارشاد الزراعى :

الهدف الأساسى العام للارشاد الزراعى هو نفسه الهدف الأساسى للخدمات الأخرى ، أى تعليم ومساعدة الناس على حسن استخدام مصادرههم ، الا أن المسئوليات الأولية للارشاد الزراعى هى :

شجيع التحسين الدائم فى الانتاج الزراعى ، والتسويق ، واستخدام
الانتاج المحلى ، واستغلال المصادر الزراعية والمصادر الأخرى لمصلحة
الانتاج . . وسوف نعرض فيما يلى نموذجاً لامتدادات بحوث ديناميات
الجماعة الى الارشاد الزراعى .

مراحل تقبل محصول زراعى جديد : لوحظ أن تقبل محصول
زراعى جديد يمر بمراحل معينة . وبالطبع ، يختلف الزمن الذى يستغرقه
تبني أو تقبل المحصول أو الأسلوب الجديد . فقد وجد مثلاً أن تقبل
صنف مهجن جديد من الحبوب بولاية أيوا الأمريكية قد استغرق سبع
سنوات منذ أن بدأ الناس يسمعون عنه حتى بداية زراعتهم له . إلا أنه
بصرف النظر عن الزمن المستغرق ، فإن المراحل الخمس التى لوحظت هي:
الدراية awareness الاهتمام interest التقويم evaluation
المحاولة trial والتبني أو التقبل adoption (٥٤ ، ص ٢٤١) .

مرحلة الدراية : يدرك الفرد فى هذه المرحلة بوجود الفكرة أو
الأسلوب ، ولكنه يعرف القليل . وتشير الدراسات المتعلقة بالحبوب
المهجنة بولاية أيو الأمريكية الى أن تجار الحبوب لهم دورهم الهام فى
تعريف الناس بالأفكار الجديدة التى تتضمن استخدام محصول تجارى ،
بينما يلعب الجيران والأصدقاء الدور الهام بالنسبة للتطبيقات الاقتصادية
الاجتماعية المنخفضة . وتشير هذه الدراسات الى أن الهيئات الحكومية
مثل دوائر الارشاد الزراعى ، تأتى فى المرتبة الثانية من الأهمية من
حيث تعريف الناس بالأفكار الجديدة فى مرحلة الدراية . كما تلعب
وسائل الاتصال الجمعى دوراً هاماً ، ولكنه يقل أهمية بعد هذه
المرحلة .

مرحلة الاهتمام : يبدأ الفرد بالاهتمام بالفكرة ، ويحاول الحصول
على معلومات أكثر عنها . ومن المهم معرفة مصادر التأثير فى هذه المرحلة
بالنسبة للقرويين . وتشير هذه الدراسات الى أهمية وسائل الاتصال
الجمعى والهيئات الزراعية ، والجيران ، والأصدقاء ، والقرويين ممن لهم
اتصالات خارج نطاق القرية .

مرحلة التقويم : يفكر الفرد جدياً ، ويزن مختلف الاحتمالات فى
الموقف . ويحاول أن يحصل على معلومات أكثر ، ويقرر وضع الفكرة
موضع التنفيذ أو إهمالها . وتشير الدراسات الى أن الناس فى هذه
المرحلة يستشيرون جيرانهم ، وأصدقاءهم ممن يقدر آراءهم .

مرحلة المحاولة : يطبق الفرد الفكرة أو الأسلوب على نطاق ضيق .

وفى هذه المرحلة تبرز أهمية الهيئات الزراعية ، والجيران ، والاصدقاء .
وتلعب الوكالات التجارية دورها اذا تضمن الموقف محصولا تجاريا .

مرحلة التبنى أو التقبل : يتقبل الفرد الفكرة تقبلا كاملا ، ويواصل تطبيقها . وأهم المؤثرات فيما يتعلق بالاستمرار فى تقبل الفكرة وتطبيقها هو رضا الفرد شخصيا عن المحاولات الأولى .

العوامل التى تؤثر فى سرعة تقبل الأساليب الزراعية الحديثة :
تتلخص أهم العوامل التى كشفت البحوث (٥٤ ، ٢٤٢) عنها فيما يلى :

١ - نوع التغير ، ويتضمن : المزايا النسبية للأساليب الحديثة اذا قورنت بالأساليب القديمة ، سهولة عرض الأسلوب الجديد ونشره .

٢ - العوامل الاجتماعية ، وتشمل قيم وتوقعات المجتمع المحلى المعين، والمدى الذى يتوقع انصياع الفرد لمعايير ، طبيعة القيادة المحلية ، طبيعة ومدى الاتصال والتنظيم الاجتماعى فى المجتمع المحلى ، مدى الاتصالات الاجتماعية ، فكلما امتد هذا المدى خارج نطاق البيئة المحلية المباشرة كلما زاد احتمال تقبل الأفكار الجديدة ، مرونة أو جمود البناء الطبقي فى البيئة المحلية . فالبناء الجامد يعوق تبادل الأفكار بين الطبقات .

٣ - متغيرات فردية وعائلية ، وتشمل : مستوى التعليم فكلما ارتفع هذا المستوى كلما ازداد احتمال تقبل الأساليب الجديدة ، السن : يغلب أن يكون صغار السن من القرويين أكثر استعدادا لتقبل الأساليب الزراعية الحديثة الا أنهم ليسوا فى موضع يمكنهم من تطبيقها ، الاشتراك فى المنظمات الزراعية ، فقد وجد أن هذا الاشتراك يرتبط باستعداد أكبر لتقبل الجديد ، الأهداف والقيم الفردية والعائلية ، وهى ترتبط بالاتجاه نحو التجديد ، فمثلا يرتبط الاهتمام بالانجاز الفردى ارتباطا موجبا يتقبل الجديد ، بينما يكون الارتباط سلبا اذا تركز الاهتمام حول الشعور بالأمن .

تقبل القرويين للأساليب الحديثة فى الزراعة : أسفرت البحوث فى الارشاد الزراعى عن امكان وضع نظام لتصنيف فئات القرويين بحسب سرعة تقبلهم للأساليب الزراعية الحديثة ، وبحسب صلاتهم بغيرهم من القرويين . وقد أمكن تمييز الفئات الخمس التالية (٥٤ ، ص ٢٤٣) .

١ - **الطليعة innovators :** ويغلب أن يكون لأفراد الطليعة اتصالات اجتماعية واسعة . وهم ينزعون الى تجريب كل جديد بالرغم من فشل الكثير من محاولاتهم . ويندرج الالتجاء اليهم فى طلب النصيح . وقد تخلو بعض الجماعات من مثل هؤلاء الأفراد .

٢ - قادة المجتمع community adoption leaders : : وهم ليسوا أول من يجرب الأساليب الحديثة ، ولكنهم من بين أوائل من يطبق في محيطهم الأساليب التي تثبت قيمتها . وهم يكونون عادة من كبار الفلاحين والتجار ، ولهم اتصالات مباشرة بالهيئات الزراعية ، أو هم قادة لها . ويغلب أن يكونوا من المتعلمين والمطلعين على المجالات والجرائد والنشرات . كما أنهم يشتركون في المنظمات الرسمية .

٣ - القادة المحليون local adoption leaders : : وإلى هؤلاء يلجأ أغلب القرويين في طلب المعلومات والأفكار فيما يتصل بالزراعة . وهم على طراز الأغلبية من حيث خصائصهم الشخصية والاجتماعية . وتشير الدراسات إلى أن القرويين ينظرون إليهم كجيران وكأصدقاء أكثر مما ينظرون إليهم كقادة ويغلب أن تكون الجماعة المرجعية الرئيسية بالنسبة لهم هي جماعة الأتباع أكثر مما يغلب أن تكون ممن يعتبرونهم قادة .

٤ - المؤخرة late adopters : : وتتكون من غالبية الناس الذين يتقبلون الأفكار الجديدة ، ويعتمدون أساساً على القادة المحليين كمصادر للمعلومات والأفكار . ويكون نصيبهم عادة من التعليم قليلاً ، واشتراكهم في الشؤون المحلية ضئيلاً ، وهم أكبر سناً من الفئات السابقة .

٥ - المحافظون non-adopters : : وهؤلاء لا يتقبلون الفكرة الجديدة ولا يطبقونها . ويكونون عادة أقل من أفراد المؤخرة من حيث التعليم ، ومن حيث اتصالاتهم الاجتماعية .

والخلاصة ، أن أهم الفئات من حيث تأثيرها في تقبل الأساليب الزراعية الحديثة هي فئة القادة المحليين . وعلى من يريد نشر الفكرة التعامل معهم بصورة غير رسمية ، لأنه إذا حاول اضفاء الصفة الرسمية عليها ، فإن ذلك قد يقلل من تأثيرها .

دراسات مصرية : يجد القارئ نماذج لدراسات مصرية في هذا المجال ، تم نشر ملخصات لعدد منها في سلسلة مجلدات كتاب قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي (١) ومنها : دراستان للمؤلف (٢) ، ودراسة للدكتور نبيل السمالوطي (٣) وقد

(١) لويس كامل مليكة . (محرر) . قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي . الهيئة المصرية العامة للكتاب (المجلدات من الأول حتى الرابع) .

(٢) الجماعات والقيادات في قرية عربية (١٩٦٣) . بين الإيجابية واللامبالاة . دراسة تنبئية لاتجاهات القرويين نحو العمل الجمعي في خمس سنوات (١٩٦٦) . مركز تنمية المجتمع في العالم العربي .

(٣) نبيل السمالوطي . دراسات ميدانية للقرية المصرية . مطبعة الجبلوى ، ١٩٦٦ .

تناولت هذه الدراسات الأدوار التي تلعبها الجماعات والقيادات في القرية المصرية في مختلف مجالات النشاط والتأثير في مجتمع القرية ، وخصائص هذه الجماعات والقيادات ، واتجاهات القرويين نحو العمل الجماعي على متصل : اللامبالاة - الايجابية ، وإدراك القرويين لمشكلات مجتمعاتهم ولطرق حلها ، ودور كل من القيادات المحلية والأجهزة الحكومية والمواطن القروي في هذا المجال ، وأبنية القوة والاتصال والتأثير في القرية وكذلك ، قدم الدكتور محمود عودة مجموعة من الدراسات بعنوان : « الفلاحون والدولة » (٤) ، كما قدم الدكتوران بدرى حنفى ومحمد خليل نماذج من الدراسات عن الفلاح المصرى (٥)

اختيار وتدريب العاملين في الميدان

يتوقف الكثير من النجاح أو الفشل في برامج التربية الأساسية ، والنهوض بالمجتمع المحلى وغيرهما من الميادين التي تبرز فيها أهمية تكوين علاقات انسانية طيبة ، على مهارة وحساس واتجاهات العاملين في هذه الميادين التي يكون الهدف فيها هو التأثير في سلوك الناس بصورة أو أخرى . ولذلك ، كان اختيار هؤلاء العاملين وتدريبهم من الأهمية بمكان . وليس من المبالغة القول بأن اهتمام الهيئات والمؤسسات كان ينصب أساسا على المهارة الفنية للعامل في الزراعة أو فى الصحة ، أو فى التدبير المنزلى . الخ . ولم تكن هذه المؤسسات تهتم كثيرا بكفاءة هؤلاء العاملين فى تكوين علاقات انسانية مع من يتعاملون معهم من القرويين ، أو غيرهم ، وفى تغيير اتجاهاتهم ، وفى اختيار أنسب الطرق لتعليمهم . ولذلك ، فإن هؤلاء العاملين كانوا يتعلمون هذه المهارات إما عن طريق المحاولة والخطأ ، أو لا يتعلمون إطلاقا . ولكننا ندرك اليوم أن العامل قد يكون أهم من البرنامج ، لأن نجاح أو فشل البرنامج يتوقف الى حد كبير على اتجاهات العامل نحو الناس ، ومهارته فى العمل معهم . وقد بدأت المؤسسات تهتم بحسن اختيار وتدريب العاملين ، وتذكر أن طريقة التدريب لا تقل أهمية عن مادته . كما اهتمت هذه المؤسسات بإجراء مختلف التجارب فى هذا الميدان لحل بعض المشكلات الهامة مثل مشكلات العمل فى فريق يضم أخصائيين فى ميادين مختلفة ، ومثل أوجه القوة والضعف فى استخدام مختلف الوسائل السمعية -

(٤) محمود عودة ، الفلاحون والدولة . دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٧٩ .

(٥) بدرى حنفى ومحمد خليل . علم النفس ومشكلات مجتمعا ، ١٩٨٢ .

البصرية ، ومثل طرق المناقشة ، الخ . . وقد أسسهم فى القيام بهذه التجارب الباحثون فى ميادين العلاقات الانسانية ، وتنظيم المجتمع .

وتزداد الصعوبة فى الاختيار نظرا لقلبة الاقبال على العمل فى هذه الميادين التى تتطلب المعيشة فى القرى ، وبسبب صعوبة العمل ، وصعوبة الوصول فيه الى نتائج أكيدة سريعة . والحق ، أنه من اليسير اعداد العاملين لتنفيذ القوانين أو للتجول فى القرى لعرض الأفلام ، وتوزيع الكتب . ولكن المهمة تزداد صعوبة اذا كان الهدف هو اعداد عاملين يعيشون فى القرية ويعملون مع الناس لتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم .

ونحن نجد أغلب الهيئات تستند فى اختيار المرشحين للتدريب على العمل فى هذه الميادين ، الى عوامل معينة مثل السن ، والتعليم الشكلى ، والخبرات الماضية ، وتقارير الرؤساء ، الخ . . ولكنها لاتهتم كثيرا باتجاهات هؤلاء المرشحين . وقد تحدد بعض السمات التى يقدر اهميتها للنجاح فى العمل دون تحديد لطرق قياسها . والطريقة الشائعة فى الاختيار هى درجات المرشحين فى دراساتهم وهذه لا تدل على الاتجاه ؛ أو المقابلة . وقد أدى كل ذلك الى أن تغير بعض المؤسسات من طرق اختيارها للأفراد فمثلا : فى بورتوريكو (٨ ، ١٠ ص ١٩٥) يقوم المختصون باجراء سلسلة من المقابلات يصفى فيها المتقدمون الى عدد معقول ، يقومون بزيارتهم فى أماكن سكنهم ، ويتحدثون معهم بصورة غير رسمية ، وفى مناسبات مختلفة ، ليتعرفون الى نشاطهم فى نيتاتهم ، وتعاملهم مع جيرانهم .

وفى الله آباد بالهند ، يقوم المعهد الزراعى باختيار العاملين فى لقرى بطريقة تستند الى النظرية التفاعلية الموقفية للقيادة (٣٤) وفيما يلى وصف لما حدث فى احدى الأعوام . بدأ الاختيار باعلان نشر فى الجرائد ، فتقدم على أثره حوالى ٨٠٠ شخص . وقد أمكن عن طريق فحص طلبات الالتحاق ، رفض الكثير منها على أساس البيانات الواردة بها . مثل البيانات المتعلقة بالخبرات السابقة ، وإتقان اللغة الدارجة فى المنطقة ، والمستوى التعليمى . الخ . وقد تبقى بعد ذلك حوالى ثمانون فردا . أرسل فى استندعائهم ليختار منهم العدد المطلوب بطريقة الاختبارات الموقفية التى استمرت خمسة أيام متتالية ، والتى هدفت الى التحقيق من حسن اختيار أفراد يتسمون بقوة الخلق ، وبالقدرة على تكوين علاقات انسانية طيبة مع القرويين ، وبالنظرة الانسانية الى مشكلاتهم . وقد حضر من هؤلاء الثمانين ستون مرشحا ، انسحب ستة منهم حين عرفوا بطبيعة الاختبارات ، وانسحب عدد آخر لعجزهم عن تحمل فترة التدريب

القاسية . وتعرض الباقون للخبرات التالية : (١) التعارف والتقسيم الى جماعات : بدأ البرنامج بجلسة عامة للتعارف بين المرشحين ، وبينهم وبين المشرفين . ثم قسم المرشحون الى جماعات يشرف على كل واحدة منها مشرف . (٢) جولة في المعهد : قامت الجماعات بعد ذلك بجولة في المعهد لمشاهدة المزرعة والأقسام الأخرى الداخلية . (٣) تعلم مهارات جديدة : في بقية صباح ذلك اليوم ، عرض على كل جماعة نشاط من النوع المفيد في العمل بالقرية ، مثل تركيب « عجلة » ركوب بعد تفكيك بعض أجزائها . ثم طلب منها تكرار نفس العمل . وطلب بعد ذلك من كل جماعة اتقان إحدى العمليات الهامة في الزراعة مثل تركيب أجزاء محراث . (٤) القدرة على تعليم المهارات الجديدة للآخرين : في ظهر ذلك اليوم ، ووجه كل مرشح بقروي عادي ، وطلب منه تعليمه المهارة التي تعلمها هو في الصباح (تجميع أجزاء المحراث مثلا) وأن يثبت مهارته في استخدام الأسلوب المناسب لتعليم القروي . (٥) الاستجابات الاجتماعية : عرضت ثلاثة أفلام ، أحداها تعليمي ، ولو حظت استجابات المرشحين للمواهب الاجتماعية . (٦) اختبارات التحمل والملاحظة : في اليومين التاليين ، أمد نصف المرشحين بعجلات للركوب ، وطلب منهم التوجه الى قرى تبعد خمسة عشر ميلا وطلب من النصف الآخر التوجه مشيا على الأقدام الى قرى تبعد ثمانية أميال وذلك بأقصى سرعة يستطيعونها . انشرف نفسه . وقد بدأت تلك الرحلات في الفجر . على أن تعود الجماعات الساعة الحادية عشرة (٧) القيام بالأعمال غير المستحبة : طلب من جميع الأفراد ، فيما بين الساعة الثانية والرابعة بعد ظهر هذين اليومين ، القيام ببعض الأعمال غير المستحبة مثل تنظيف حظائر الماشية . (٨) التكيف مع حياة القرية : في مساء اليوم الثالث ، نقل المرشحون الى مسافة تبعد حوالي ميل من قرية معينة . وطلب من كل منهم التوجه بمفرده ، وتقديم نفسه للقرية ، وقضاء ليلته فيها . والعودة مبكرا في صباح اليوم التالي ومعه تقرير شفهي عن أحوال القرية . ومن استقبال القرويين له . وقد قورنت تقاريرهم بتقارير قرويين من الموثوق بهم لدى المعهد الزراعي فكانت التقارير على وجه العموم مشجعة . (٩) اتجاهات المرشحين : خصص معظم اليوم الرابع للكشف عن اتجاهات المرشحين وذلك عن طريق جماعات المناقشة المنظمة لمشروع معين . وكانت المناقشة تدور بصفة عامة حول الأسئلة التالية : ما هو المشروع ؟ وكيف يمكن تنفيذه ؟ وما الذي يمكن أن نأمل في تحقيقه ؟ وكان يطلب في أول الأمر ، من كل فرد الإجابة انفراديا عن كل سؤال من هذه الأسئلة ، ثم يقوم المشرف على الجماعة بعرض آرائه عن الموضوع بصورة تترك مجال المناقشة في كل نقطة مفتوحا ، ثم يتناقش الأفراد

فى كل جماعة . وفى النهاية ، يختار عضو منها لتقديم تقرير عن مناقشاتها . وكان كل فرد يقوم أيضا بتسجيل ملاحظاته الشخصية عن موضوع المناقشة بعد أن يكون قد عبر عن رأيه الخاص قبل المناقشة . (١٠) نقل الرسالة : لكى يقلل من الشعور بالسأم من المناقشات الصباحية كان يطلب من كل فرد نقل رسالة شفوية الى شخص فى مكان آخر بالمعهد ، اتفق معه على أن يبلغه ردا متفقا عليه ، يقوم المرشح بنقله شفويا أيضا . ومن الطريف أن الكثير من نقل الرسالة ونقل ردها قد ناله الكثير من التحريف . (١١) تقويم الخبرة بالقرية : كان التقرير المقدم عن الليلة التى قضاها المرشح بالقرية تقريراً شفويا ، بولى مناقشته مع المرشح أحد المشرفين . وقد كانت هذه المناقشة فرصة طيبة لانطلاق المرشح على سجيته ، ولتبادل الخبرات مع غيره من المرشحين . (١٢) الترفيه : طلب من المرشحين منذ اليوم الأول البحث عن ذوى المواهب فى الترفيه وتنظيم حفلات للسمر . وفى مساء اليوم الرابع . بعد قليل من التنظيم ، أقيم هذا الحفل تحت اشراف واحد منهم اختير لهذا الغرض منذ اليوم الأول . وقد كشفت تلك الحفلة عن الكثير من المواهب . (١٣) المقابلات الختامية : خصص اليوم الخامس لقيام لجنة من كل المشرفين بمقابلة المرشحين للاختيار النهائى . وقد شعر الجميع بأن الموقف كان طبيعيا للغاية ، ولا يدعو للتكلف ، أو سوء التفسير .

ومما يدعو للأسف أن التقرير السابق لا يتضمن شيئا عن متابعة مضبوطة لهذا الأسلوب فى الاختيار ، الا أن كاتب التقرير يؤكد أنه تم بهذه الطريقة اختيار ٢٧ مرشحا لتدريبهم بصورة أحسن الجميع بأنها مرضية للغاية . على أن يبقوا فترة ثلاثة شهور تحت الاختبار . ومما لاشك فيه . أن تطبيق هذه الطريقة قد يختلف اختلافا كبيرا أو قليلا باختلاف الظروف والثقافات الا أنه يتضمن مقترحات عملية قابلة للتنفيذ وللتجريب والمتابعة .

التدريب :

« لا يختلف تدريب القادة فى تنمية المجتمع عنه فى أى جماعة ديمقراطية أخرى ، فالقاسم المشترك فى اعداد القيادات الديمقراطية وتدريبها هو النظر الى القائد على أنه عامل من عوامل تغيير الآخرين . الا أنه أيضا يتعين عليه هو أن يتغير ، ولعل ذلك هو أصعب ما فى عملية التدريب . ونحن نجد أن أهداف التدريب تشمل غالبا : (١) المعارف والمعلومات التى يتوقع أن ينقلها العامل الى المجتمع الذى

يعمل فيه ، أو التي يتطلب قيامه الامام بها . (٢) طرق نقل هذه المعرفة، وتشجيع المبادأة ، وتنظيم الجماعات للدراسة والعمل . (٣) الارتقاء بمستوى الروح المعنوية لدى العامل ، واكسابه القوة الدافعية للعمل

ويبدو أنه في معظم البرامج التدريبية ، يزداد الاهتمام بالمعرفة أكثر من الطريقة ، وبالطريقة أكثر من الروح المعنوية ، فالبرامج تفيض بمختلف المواد الدراسية مثل : الزراعة ، والصحة ، والتعاون ، والشؤون الاجتماعية ، وعلم الاجتماع الريفي ، وطرق المسح الاجتماعي . وطرف المناقشة ، وإدارة الجلسات ، وعلم النفس الاجتماعي الخ . . . وتهتم هذه البرامج أيضا بالتدريب العملي في الميدان ، ويشمل ذلك التعرف على حاجات الناس ، وتكوين العلاقات معهم ، وإنتاج واستخدام الوسائل السمعية البصرية ، وإدارة المكتبات ، وتنظيم الجماعات الريفية ، الخ . . . وتهدف كل هذه البرامج الى اكساب العامل المعرفة والمهارة اللازمتين له في عمله .

ومن الطبيعي أن تختلف هذه البرامج باختلاف الثقافات وحاجات المجتمع . وهي تتبع غالبا طريقة المحاضرات والمناقشات ، والتدريب العملي . وليس هناك ما يمنع فعلا من أن تؤدي هذه البرامج الى اعداد عمال مهرة مدربين ، الا أن المشكلة الحقيقية تكمن أكثر ما تكمن في اتجاهات هؤلاء العاملين أنفسهم قبل أن تكمن في معارفهم وفي مهاراتهم . وقد نوقشت في فصل سابق مشكلات تدريب القادة على العلاقات الانسانية ، وهي تنطبق أكثر ما تنطبق على تدريب العاملين في ميادين تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية ، ونرجو أن يتضح للقارئ عند الرجوع الى هذا الفصل أن التدريب هو أساسا تكوين اتجاهات وليس مجرد اكتساب معلومات أو مهارات . كما نرجو أن يتضح للقارئ كيف يمكن أن تحقق طريقة الجماعة العملية في التدريب وممارسة أساليب العلاقات الانسانية الطيبة الأهداف السابقة التي عرضنا لها ، وكيف يمكن أن تسهم في حل الكثير من المشكلات السابقة ، ولذلك فأننا نكتفي بالإشارة إليها .

الفصل الخامس والعشرون

تطبيقات ديناميات الجماعة في التربية

مقدمة :

هؤلاء التلاميذ والتلميذات الذين يجلسون في الفصول ، هم قادة المستقبل . سوف يكون منهم السياسى ، والعالم ، والقاضى ، والمدرس . وكل منهم يمكن أن يؤثر في محيطه المباشر ، أو في وطنه ، أو في ما هو أبعد من حدود وطنه . يمكن أن يكون منهم المجرم ومكافح الجريمة . الأنانى والمضحى بحياته في سبيل الانسانية ، والقائد والتابع ، الخ . . ما الذى يمكن أن يفعله المربي لكي يساعد أولئك التلاميذ والتلميذات على أن يتعدوا استخدام قدراتهم وامكانياتهم كأعضاء في جماعات - وقوة الجماعات هي التي تحكم اليوم مصائرنا المشتركة - في سبيل الوصول الى غايات سليمة ؟

وقد كان نظام التعليم ، في وقت من الأوقات ، قائما على أساس الرعاية الفردية ، أى على أساس التفاعل بين فردين : المدرس والتلميذ ، أو التفاعل بين المدرس وعدد محدود من التلاميذ . كما كان يحدث حين يتعلم عدد محدود من الطلاب على يدى فيلسوف أو عالم . ونحن نسمع اليوم الكثيرين ينادون بأن هذه الرعاية الفردية هي المثل الأعلى في التربية ، وإذا كانت الظروف لم تسمح بتحقيق هذه النسبة بين المدرس والتلاميذ ، أو ما يقرب منها ، إلا أن الكثيرين من المربين لازالوا يفكرون أو يأملون ، تحقيقا لهذه الرعاية الفردية ، في أن يقيموا نمطا في التعليم قائما على أساس علاقات فردية ، أى على أساس العلاقات المباشرة بين المدرس وبين كل من التلاميذ الذين يكونون جماعة الفصل . سواء في

العمل داخل الفصل ، أو في الضبط ، أو في توزيع العمل ، أو حتى في المناقشات .

ولكن التطورات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية الحديثة ، والرغبة الشديدة من جانب الشعوب لتجنيب العالم ويلات الحروب ، أكدت أهمية الأهداف الاجتماعية للتربية ، وعدم الاقتصاد على هجرة التحصيل . كما وجهت الانتباه إلى إمكان استخدام الفصل المدرسي كوسيلة طيبة للتعلم الاجتماعي . ومعنى ذلك ، أن تقسيم التلاميذ على أساس الحاجات والقدرات الفردية . ودراسة حاجات الفرد واهتماماته ، واعداد المناهج والبرامج لهذه الحاجات والاهتمامات . كل هذه لا تكفي وحدها لخدمة الفرد في المجتمع الحديث ، كما أنها لا تكفي لخدمة الجماعة ككل . ولذلك كان حتما على المدرس أن يكون دارسا لديناميات الجماعة . خيرا بدراسة بنائها وتفاعل أفرادها ، وانتقاء الخبرات للجماعة .

وقد ساعدت على حدوث هذا التطور في أهداف التربية النظريات والبحوث النفسية ، وفي مقدمتها نظرية المجال واهتمامها بدراسة التفاعل بين الأفراد في الجماعة . سواء في المصنع ، أو في أثناء المناقشة ، أو في تدريب القادة ، وكذلك البحوث السوسيو مترية لمورينو وجينينجز ، وامتداد مدارس التحليل النفسي إلى مجال العلاقات الشخصية - الاجتماعية وتطبيقاتها في العلاج الجمعي ، وتطور الخدمات النفسية والاجتماعية المدرسية واهتمامها بالعلاج الجمعي ، والبحوث المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية . ولقد كانت بعض فرص التفاعل الجماعي مهينة عن طريق عدد من نواحي النشاط المدرسي مثل الجمعيات والأندية المدرسية ، وعن طريق عدد من الطرق الحديثة مثل طريقة المشروع الخ . . . إلا أنها كانت تستخدم أساسا كوسيلة لاثارة الدافع إلى تعلم المواد التقليدية . كما أن المدرس في معظم هذه المواقف كان يقف في جانب ، والفصل في جانب آخر .

ولقد بدأنا اليوم نتساءل في الحاج : هل يكون الفصل المدرسي جماعة ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فما معناه بالنسبة للمدرس من حيث أهدافه ، واتجاهاته وطرائقه في عمله ؟ والمدرس يواجه في عمله اليومي بالمدرسة الكثير من المشكلات التي لن يستطيع فهم أسبابها ، أو العمل على حلها . إلا إذا استوعب مفهوم الفصل المدرسي كجماعة . فهو قد يجد أحيانا أن الأمور لا تسير في فصله كما يجب أن تكون رغم أن أفراد هذا الفصل متفوقون في مستواهم الدراسي . وهو قد يجد أن بعض

الأساليب تصلح لفصل ولا تصلح لفصل آخر . أو هي تصلح في وقت معين للجماعة ، ولا تصلح لنفس الجماعة في وقت آخر ، وقد يطغى الحماس على الجماعة في وقت من الأوقات بينما تظهر عدم المبالاة في وقت آخر . كل هذه ظواهر تحدث كل يوم وكل ساعة في المدرسة ، وهي منظمة على أساس جماعات نطلق عليها فصول ، أو فرق أو أسر . أو أندية ، وكل جماعة لها قائد هو المدرس ، أو المشرف أو الرائد الخ . . ونظرا لأن التلاميذ يتعلمون في المدرسة في جماعات ، لذلك فإن طرق التعليم يجب أن تتعرض لمختلف أنواع التفاعل بين التلاميذ كأعضاء في جماعات . ولا يعنى ذلك التقليل من أهمية أسس التعلم الفردي التي تثبت صحتها عن طريق الدراسات التجريبية ، ولكنه يعنى إضافة بعد جديد الى أبعاد عملية التعلم في المدرسة .

الفصل المدرسي كجماعة : جماعة الفصل المدرسي هي وحدة

مجتمع التلاميذ ، وهو مجتمع مصطنع ومخطط ، فرضته الضغوط الاجتماعية أساسا لمصلحة المجتمع . وفي جماعة الفصل ، يجد الفرد نفسه تحت ضغط كبير لتجريب أشياء جديدة ، وعلاج مشكلات جديدة ، والربط بينها وبين مواد ، ومثل ، واتجاهات متعددة . والتكيف لمفاهيم جديدة عن ذاته . ويمكن أن نتبين في جماعة الفصل أربع علاقات وظيفية بين الفرد والجماعة . (١) تنمي وتدعم الجماعة حاجة الفرد للمتعلم . ويواجه الأفراد فيها مشكلات تتطلب الحل الجماعي . ويجب أن تأخذ طريقة التدريس في اعتبارها هذا العامل . (٢) جماعة الفصل مجال لتحقيق الفرد لذاته . ذلك ، أن عمليات التخطيط ، والعمل الجماعي تتضمن تفاعلا اجتماعيا وانفعاليا . وإذا تحقق هذا التفاعل عن طريق الجماعة والمدرس بطريقة مناسبة تهيأت الفرص أمام الفرد للابتكار . (٣) تهيئ جماعة الفصل الفرصة للفرد لاختبار نمو مفاهيمه الاجتماعية وسلوكه الاجتماعي ، وتعديلهما ، وتجريب غيرها . (٤) للجماعة تأثير قوى على التكيف الثقافي للفرد . ففيها يتعرف الفرد على طرق قيام المعايير الجماعية ، ومعاني التأييد الاجتماعي ، كما يتعلم المهارة في تشخيص قوى الجماعة ، وإدراك دوافع الآخرين ، وفهم العلاقات بين الجماعات .

والمدرس إذا أراد استخدام هذه العلاقات في إثارة الدافع للتعلم ، فعليه أن يوفر عمليات جماعية هامة ، مثل الاتصال السهل داخل الجماعة والاتفاق على نظام مشترك للقيم ، وتحقيق الجهود التعاونية ، وتعلم السلوك في أوقات الإحباط ، وتوزيع الثواب على النجاح في الاشتراك في العمل الجماعي بين كل أعضاء الجماعة . وإذا

أهمل المدرس استخدام تأثير الجماعة في استثارة الدافع للتعلم ، فإن الموقف الجماعي قد يعطل عملية تعلم الأفراد في الجماعة - ولذلك ، فإن العمل على نمو الجماعة كجماعة ، وظيفة هامة من وظائف التربية .

والخلاصة ، أن سياسة التعليم وأساليبه يجب أن تأخذ في الاعتبار الإفادة من كل من أسس التعلم الفردي ، وأسس التفاعل الجماعي ، تحقيقاً للأهداف الاجتماعية للتربية ، ولأن كفاءة ونوع العمليات الجماعية تحدد لدرجة ملحوظة تحصيل الأفراد في الجماعة من الناحيتين الكمية والكيفية ، ولذلك ، فإنه يتعين على المدرس أن يتفهم علاقات السبب والنتيجة بين مشكلات العملية الجماعية ، وحاجات الأفراد ، وأن يكون متقبلاً لكل أفراد الجماعة ، وموضوعياً في علاقاته معهم ، وأن يكون قادراً على تشخيص مشكلات الجماعة ، ماهراً في مساعدتها على مواجهة هذه المشكلات .

أسس ديناميات الجماعة في الفصل المدرسي

يرى ثيلين (٩٨ ، ص ٢٩) أن المشكلة الرئيسية التي تواجه التربية هي تدريب الناس على اشباع حاجاتهم بكفاءة عن طريق التعاون بين الجماعات ، وعن طريق الحل الفعلي للمشكلات في الجماعات ، وعن طريق التفاعل الشخصي - الجماعي . وفيما يلي الأسس التي يحاول ثيلين عن طريقها ترجمة ما نعرف عن الديناميات الانسانية الى مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في المجال المدرسي :

الأساس الأول : يرى ثيلين أن نوع وكفاية العلاقات الجماعية في الفصل يؤثران الى حد كبير في تحصيل الأفراد للمساعدة الدراسية كما وكيفا . وربما كانت الوظيفة الأساسية للمدرس ، هي تفهم الصلة بين علاقات الأفراد وبين حاجاتهم ، وأن يتسم اتجاهه نحو كل أفراد الفصل بالتقبل والموضوعية ، وأن يكون قادراً على تشخيص مشكلات العلاقات والبصر بمظاهرها وأسبابها وأن يستطيع مساعدة الجماعة في حل المشكلات الحل السوي . فمثلاً ، قد يحدث في كثير من الأحيان أن تعكس مناقشة الجماعة لقوانين الدولة مشاعرهم نحو القواعد والنظم المدرسية ، وعاملة المدرس لطلابها .

الأساس الثاني : يمكن أن يؤثر الجو الجماعي ، أو أسلوب الحياة الجماعية تأثيراً هاماً على شخصيات أعضاء الجماعة . ويتوقف تأثير جماعة الفصل في التلميذ على مدى تمكن هذه الجماعة للتلميذ من اشباع حاجاته ، أي أن جماعة الفصل التي لا يستطيع التلميذ اشباع حاجاته فيها ،

تمجيز عن التأثير فيه ومن الوسائل المفيدة لتحقيق التأثير
الاجباى ، تكوين لجان من الطلبة ، والاستعانة بالقيادة فى جماعة الفصل .

الاساس الثالث : مشكلة تعلم اشباع الحاجات اشباعا كافيا هى
اساسا مشكلة تعلم الطريقة التجريبية عن طريق تطبيقها فى مواقف
واقعية ذات دلالة للشخص . وهذه القاعدة هى الفكرة المركزية فى
معظم برامج التربية الحديثة . واساس الطريقة التجريبية هو تقدير
الموقف ، ثم الاختيار من عدة احتمالات ، ثم التنفيذ ، وتقدير العواقب .
ولتعلم الطريقة التجريبية يجب أن تتوفر ظروف مواتية من أهمها :
أن تكون المشكلة هامة بالنسبة للقائمين بحلها ، وأن تتاح لهم فرصة
كافية للتعبير والتفكير ، ليس فقط فى أسباب ونتائج العلاقات التى
تنضج ، بل وأيضا فى خصائص التجريب كتجريب .

الاساس الرابع : يتضمن تحديد بناء الجماعة عن طريق التخطيط ،
وتصميم الخبرات ، تحديدا للأهداف ، وللحدود التى يجب فى محيطها
توفير الحرية الكاملة للتجريب . ذلك أن التخطيط يكون شاملا ، إذ
استطاع الطالب تصور الخطوات العملية الأولى ، وأن يتوقع شيئا عن
طبيعة الخطوات الباقية كما يجب أن تتوفر لديه محكات واضحة
للحكم - أثناء العمل - عما إذا كان هذا العمل يحقق النتائج المقصودة .

الاساس الخامس : يحتل القلق حول الصراع بين الأفراد ، أو حول
عضوية الجماعة ، مركز الصدارة ، ويعوق الدافع الى تعلم المادة
الدراسية . ويعنى ذلك أن الطلاب العاجزين عن التوافق توافقا سويا
مع زملائهم يكونون أقل قدرة على التعميم من موقف الدرس الى المواقف
الجديدة . وابتكار الحلول المناسبة لها وقد قام فلاندرز (٣٠)
بإجراء تجربة ، وضع فيها أطفالا من الفرقة العاشرة فى مواقف تعلم ،
اختلفت من حيث سلوك المدرس ، ودرجة اثارته للقلق ، ففى موقف ،
يخلق المدرس جوا ديمقراطيا من النوع « المتمركز - حول - الجماعة » ،
وفى موقف آخر . يخلق جوا أوتوقراطيا من النوع « المتمركز - حول -
المدرس » . وقد جمعت فى هذه الدراسة بيانات من أنواع مختلفة ، مثل
أقوال المدرس والتلاميذ ، معدل النبض ، القدرة على استخدام القواعد
وتذكرها بعد فترة أسبوعين ، الخ . وقد أكد تحليل هذه البيانات ،
صدق ما تنبأ به الباحث عن الفروق فى التوتر الناشء عن الأنواع المختلفة
من تعليقات المدرس وسلوكه . فقد وجد أن المدرس الذى يركز العملية
التعليمية حول نفسه ، يغلب أن يتسم سلوك تلاميذه بالعدوان نحو
الذات ، ونحو المدرس وبالانزواء ، وعدم الاكتراث . بينما أدى سلوك

المدرس المتمركز حول - التلاميذ الى أن يسلك التلاميذ سلوكا أكثر تكاملا ،
والى أن يحسوا بقلق أقل .

الأساس السادس : تمثل خبرات ومطالب الفصل المدرسي جزءا فقط من اهتمامات الطالب ، وتؤثر خبرات الحياة اليومية فى نوع الخبرات المكتسبة داخل المدرسة رتأثر بها . أى أنه فى كل موقف ، تتداخل الجماعات فى قوة تأثيرها . وينوقف مدى التأثير على تمثل الطالب للجماعات الأخرى . فالطلاب الذين اعتادوا الخضوع لسلطة الراشدين ، قد لا يحسون - على الأقل فى مستوى شعورى - بوجود أى مشكلة فى فصل يسيطر عليه مدرسون استبدادى يدفع جماعة الفصل الى القيام بأعمال لا تثير اهتماماتهم . ومعنى هذه القاعدة ، أن الطالب يواجه موقف الفصل مزودا بالكثير من التوقعات التى تتصل بدوره وبدور الآخرين . ويؤدى عدم تحقق هذه التوقعات الى مشكلة تغييرها ، وهى مشكلة لها خطرها . لأن هذه التوقعات قد نشأت ، وقد دعمت عن طريق خبرة العضوية الناجحة (وأحيانا المصائبية) فى الجماعات السابقة . ويتوقف الكثير على قدرة المدرس على تمكين جماعة الفصل من التعبير عن حاجاتها دون خوف من عقاب ، ومن ثم تساعد على تقدمها فى سهولة .

الأساس السابع : تساعد جماعة الفصل التى تدار بطريقة ديمقراطية الفرد على أن يعالج صراعاته بطريقة بناءة تتجه الى المثل التى يرضى عنها المجتمع . وكثيرا ما تواجه جماعة الفصل العديد من الصعوبات فى حل مشكلات الاتصال ، وأدوار العضوية ، وفى التخفيف من القلق المتصل بهذه المشكلات . ويقارن ثيلين وتيلر بين سلوك ثلاثة من المدرسين ازاء قيام تكتل بين عدد من الطلاب داخل جماعة الفصل ، أدى الى انقسامهم على أنفسهم ، والى الكثير من المضايقات : (أ) أعاد المدرس الأول تنظيم جلوس الطلاب بحيث لا يجلس طالب مع زميل من نفس التكتل ، الا أن الاتصال اسنم بين أفراد التكتل عن طريق الاشارات رغير ذلك من الوسائل ، واستنفذ ذلك جهود الأفراد لدرجة لم يتيسر لهم فيها التفرغ للتحصيل ؛ (ب) هاجم المدرس الثانى هجوما ضريحا أفراد التكتل ، فمثلا ، اذا ضحكوا لنكتة أطلقها أحدهم ، طلب منهم اشراك بقية الفصل فيها . وقد أدى هذا السلوك من جانب المدرس الى أن يزداد تكتل الجماعة دفاعا عن وجودها . (ج) أما المدرس الثالث ، فلم يحاول مطلقا أن يبرز التكتل بصورة منفردة أمام الفصل . ولكنه كان يقترح على جماعة الفصل أن ينقسم أفرادها الى جماعات صغيرة . تتناقش فى موضوع الدراسة لمدة ١٠ دقائق ، وذلك كلما أحس بأن جماعة الفصل قد بدأت تشعر بالملل . وبدأ أفراد التكتل يتهامون .

فيما بينهم ، وكان المدرس يطلب من كل جماعة التقدم بمقترحاتها عن موضوع الدراسة . ومن الطبيعي أن يظل التكتل متماسكا كجماعة ، أما باقى الفصل فقد انقسم جماعات أخرى اضافية " وقد أدى تقديم المقترحات من كل جماعة ، ومناقشتها الى احساس الأفراد بأن هذه المقترحات ملك للجميع ، وليس لمن قدمها من الأفراد ، وكذلك الى الشعور بأن القرارات المتخذة فى النهاية هى قرارات الجميع . وقد أدى ذلك الى تناقص التهامس بين أفراد التكتل ، والى اتجاههم للتعاون مع بقية أفراد الفصل . وقد انضم بعضهم الى الجماعات الأخرى فى المناقشة ، بل ان اثنين منهما كانا يتجنبان المدرس سابقا ، لجأ كل منهما اليه يطلب توجيهه فى حل بعض مشكلاته الشخصية ، مما يدل على أنه بدأ ينظر الى نفسه كفرد منفصل عن التكتل . وهكذا استطاع المدرس أن يستخدم الجماعة غير الرسمية داخل الفصل فى تحقيق أهداف الجماعة الرسمية . وهى جماعة الفصل . وذلك ، لأنه ظهر لأفراد التكتل أن أحاديثهم الخاصة يمكن أن تفيد جماعة الفصل عامة . ولأنه أعطى نفس الميزة لبقية أفراد الفصل ، بعد أن كان ينفرد التكتل بهذه الميزة ، ولأنه أيضا ، قلل من فرص النظر الى التكتل كجماعة عدوانية ، وبذلك قلل من تأثير أساليبها كأداة للعدوان ، ويمكن لأفرادها من تكوين علاقات شخصية تشبع حاجات أكثر من الحاجة الى الحماية فقط .

الأساس الثامن : الميكانيزم الأساسى فى تنشيط جماعة الفصل هو تقييم الحالة الانفعالية ، وتحليل المشكلات التى تتميز بها . فمثلا ، عندما يكون أنسب وقت للتليخيص هو حين تشبث همه الجماعة قليلا . وعندما يبطؤ تقدمها نتيجة عدم التأكد من وجهتها . ومن ثم عدم التأكد من معدل ما تناله من مكافأة . وفى مثل هذه الحالة ، يغلب أن يفيد التليخيص الموضوعى فى اعاده احساس الجماعة بما أنجزته من عمل ، كما يوضح لها الطريق الذى يجب أن تسلكه فى المستقبل .

وقد يكون الوقت المناسب لاقتراح مصادر البحث ، والمراجع ، هو بعد تقييم الطلاب لاهتماماتهم . ولدور كل منهم - فرديا وجماعيا - فيما يتصل بالعمل على حل مشكلة معينة . ذلك ، أنه اذا اقترحت هذه المراجع قبل تقييم الاهتمامات ، فقد ينظر اليها كعامل من عوامل التهديد . أما اذا اقترحت عند تعطل عمل الجماعة ، بعد أن تكون قد بدأت فى العمل ، فانه يخشى أن ينظر اليها كمحاولة أخيرة لانقاذ الموقف . وقد يكون الوقت متأخرا لحسن الاستفادة منها فى التخطيط . والوقت المناسب للامتحان ، هو حين تشعر الجماعة بأن تقييم جوانب القوة والضعف فى المهارات ، أو الفهم ، يفيد فى الكشف

عن استعدادهم لأنواع معينة تالية من النشاط . والوقت المناسب لاجراء تجربة عملية ، هو حين تشعر الجماعة بأن لديها مجموعة واضحة من الأفكار في المستوى اللفظي ، ولكنها حائرة فيما يتصل بمدلولها العملي . . . والوقت المناسب للتجاء الجماعة الى « تمثيل الأدوار » لتساعدوا في تقييم مشكلات الاجراءات فيها ، هو حين تشعر الجماعة بأن لها مشكلات تعوق قيامها بالعمل بكفاية ، ولكنها في نفس الوقت تحس بأن مناقشة هذه المشكلات مناقشة مباشرة فيه الكثير من التهديد لها . ولعل فن التدريس يدور حول التوقيت السليم لأنواع معينة من النشاط استجابة للحاجات المحسوسة للجماعة أكثر مما يدور حول ابتكار طرق متعددة لتقديم نفس الوحدة الدراسية ، أو حول غيرها من الأعمال .

الأساس التاسع : يجدى النعم أكثر ما يجدى اذا طبقتا صحيحا ، قاعدة « أصغر حجم للجماعة » ومضمون هذه القاعدة هو أن أنسب تنظيم اجتماعي للجهود داخل الفصل المدرسي يختلف باختلاف العمل ، ويجب تحديده بعد الدراسة الدقيقة لشروط عملية التعلم ، والحالة داخل الجماعة . ونص القاعدة هو : « بالنسبة لكل مشكلة من مشكلات التعلم ، يجب تقسيم جماعة الفصل الى جماعات من أصغر حجم ممكن تتمثل فيه وظيفيا كل المهارات الاجتماعية والتحصيلية التي يتعين توفيرها للجماعة في حل المشكلة » ويتضمن ذلك قاعدة نظرية أساسية تتعلق باستمرار الدافع للنعم ، وصلته بأشباع الحاجات . ويتحقق ذلك ، على وجه العموم ، أحسن ما يتحقق اذا استطاع الفرد أن يقوم بدور إيجابي ، ولذلك يتعين على المدرس أن يبحث عن أحسن الطرق لتحقيق أكبر قدر من المشاركة لكل فرد تشبع عن طريقه حاجاته .

ويمكن تطبيق هذه القاعدة عن طريق المقترحات التالية : تهتم جماعة الفصل في تخطيطها لنشاطها بالبحث عن أنسب عدد من الناس للعمل معا في عمل معين . ويجب أن يكون القرار النهائي للجماعة كلها بعد مناقشة الاحتمالات المختلفة . فمثلا قد تكون الجماعات التي يتكون كل منها من زوج من الطلاب ، مناسبة للتدرب على قواعد ومقررات اللغة الفرنسية ، أو الرموز الكيميائية . وقد يكون من المناسب أن يعمل الأفراد كأفراد في اعداد ملخص ينظم العناصر الرئيسية في وحدة دراسية انتهت الجماعة من دراستها . الا أنه من المهم أن تعرف كل جماعة ما تقوم به الجماعة الأخرى من أعمال ، وأن تنتهي الفرصة أمام الجماعة الكبيرة للتعلم على أساس عمل الجماعات الصغيرة . وقد تكون التقارير الطويلة التي تتقدم بها الجماعات الصغيرة مملّة ، ولكن يمكن التغلب على هذه الصعوبة بإحدى الوسائل التالية طبقا للظروف :

(أ) عقد ندوة تمثل فيها كل جماعة بمندوب يقدم تقرير الجماعة ؛
 (ب) ارسال كل التقارير الى لجنة تصوغها فى تقرير عام ؛ (ج) قيام
 الجماعات دوريا بادارة نشاط الفصل بالصورة التى ترى أنها تحقق
 أكبر قدر من تبادل الخبرات والمشاعر ، (د) اعتبار الجماعة الصغيرة
 مجالا لاعداد كل فرد للمشاركة بصورة أكثر فاعلية ، كما يحدث فى
 حالة استخدام هذه الجماعات لاستطلاع مشاعر الأفراد فى بداية العمل
 فى وحدة دراسية .

التعلم الجماعى التجريبي

يتضح من مناقشتنا للأسس السابقة ، أنها تدور أساسا حول
 طريقة التعلم الجماعى التجريبي . وسوف نناقش فى الفقرات التالية
 مراحل هذه الطريقة وتطبيقاتها العملية بشئ من التفصيل ، وتنطبق
 هذه المراحل على كل أعمال النشاط سواء كانت فى القيام بمشروع
 مدرسى أو الاشتراك فى وحدة دراسية أو فى لجنة من اللجان ، أو رحلة ،
 أو تجربة .

ويمكن القول بصفة عامة أن طريقة التعلم الجماعى التجريبي
 تتميز بالمراحل التالية : (أ) تقدير الحالة الحاضرة ، وتشخيص حاجات
 الجماعة ، (ب) وضع الخطة اللازمة لسد هذه الحاجات ؛ (ج) تنفيذ
 هذه الخطة ، (د) تقييم العمل فى ضوء أهدافها ؛ (هـ) إعادة النظر
 فى التقدير وفى التشخيص السابقين ؛ (و) إعادة النظر فى الخطة ،
 وهكذا .

ويتطلب تنفيذ هذه المراحل حساسية زائدة لتحقيق استمرار
 الخبرة بالنسبة لكل الطلاب ، ولكل الجماعة كوحدة . وسوف نناقش
 فيما يلى كيف يمكن تحقيق ذلك .

(أ) تحديد المشكلات : يجب أن يتم تحديد المشكلات ومعالجتها
 بصورة يشعر فيها كل فرد ، عند اتخاذ قرار ، بأنه ملتزم بهذا القرار ،
 ومستعدة لتنفيذه . ويتطلب ذلك أن نحاول التعرف على المشكلات التى
 تهم التلاميذ فى الوقت الحاضر ، ثم نحاول تعديلها ، أو توجيه الجهود
 لحلها بصورة تحقق أهداف المدرسة . والمشكلة المناسبة هى بالطبع
 المشكلة التى تهم ، وتثير مشاعر الجميع .

ويتضمن ذلك ، أن يسهم كل فرد فى الجماعة فى اقامة معايير
 جماعية ، واجراءات جماعية . والجماعة فى هذا السبيل ، تستغل كل

امكانياتها من حيث معارف ، ومهارات ، واتجاهات أعضائها ، فتساعد بذلك كل عضو على تحقيق ذاته . ولن يتحقق ذلك ، الا في جو يتسم بالسماحة داخل حدود معروفة ، كما يتسم بحرية المساهمة ، وبإقصى استغلال ممكن لامكانيات الجماعة .

(ب) اختيار الأهداف : تتعدد أنواع الأهداف في التعليم

المدرسي . فقد تكون أهدافا بعيدة أو قصيرة المدى ، وقد تكون منبعثة من حاجات المجتمع أو من الخصائص السيكولوجية للمتعلم . وقد تكون غايات في حد ذاتها أو وسائل لغايات . الخ . . . الا أنه من وجهة نظر العملية الجماعية ، تهتم الجماعة عادة بدرجة الاتفاق بين نشاطها ، وبين أهدافها المقررة . فإذا لم تتحقق درجة عالية من الاتفاق كانت الأهداف غير واقعية ، ومدعاة للشعور بالخيبة ، بدلا من أن تكون عاملا في توجيه التعلم . ويجب أن تحدد الأهداف تحديدا إجرائيا ، حتى ينيسر تقدير درجة النجاح في تحقيقها . ذلك ، أن الأهداف هي التي تحدد الموضوع ، كما تحدد الطريق الذي تسلكه الجماعة لمعالجة الموضوع . وهي التي تحدد نوع التحصيل المتوقع ، وتوجه ، وتوضح العمل المطلوب . كما أنها تمكن الفرد من التوحد مع نموذج جماعي ، وتحقق الاستمرار في الخبرة .

(ج) الحل الجماعي للمشكلة : من المهم أن يتيسر أثناء الحل

الجماعي للمشكلة إعادة النظر في الأهداف ، وخاصة الأهداف المباشرة . وقد تنتقل الجماعة من مشكلة لأخرى ، وقد تؤجل النظر في مشكلة ، بينما تتعمق في بحث أخرى . وكل هذه دلالات على الكفاءة ، لا النكوص . ومن واجب المدرس ألا يفرض على الجماعة نمطا معيناً لحل المشكلة . فما يصلح لموقف قد لا يصلح لموقف آخر . ويجب أن يشجع الطلاب على افتراض الفرضيات ، والتنبؤ بعواقب العمل المقترح ، واختبار هذه الفرضيات ، ومقارنة النتائج بالتنبؤ السابق ، ويعتبر التخطيط كاملا إذا عرف كل طالب الأهداف المباشرة للنشاط ، ودوره في الجماعة ، وصلة هذا الدور بغيره من الأدوار ، وعواقب النشاط ، وكيف يقيم عمله .

دور المدرس : المدرس ممثل لثقافة فرعية داخل المجتمع الذي

يعيش فيه . والغالب أن يمثل ادراكه للعادات الاجتماعية ، وأن تمثل فلسفته وأهدافه الثقافية ، طريقة معينة في الحياة . ولا ينكر أحد على المدرس حقه في التعبير عن آرائه وحرية مشاركة الجماعة في مشاعرها . الا أنه كمدرس يتعين عليه أن يكون محللا اجتماعيا ، قادرا على النظر الى

نفسه ، واني ثقافته الفرعية « نظرة موضوعية في الاطار الاجتماعي العام » ويجب أن يكون قادرا على معالجة عاداته وآرائه بصورة موضوعية ، بنفس القدر الذي يتطلبه تعامله مع تلاميذه . والمدرس أيضا خبير في مادته « ومربي » وذو سلطة في المطاق المدرسي « ويجب أن يكون قادرا على القيام بهذه الأدوار » ولكن يجب عليه أن يعرف في نفس الوقت حدود خبرته وكفاءته بدلا من القيام بدور لا تؤهله له خبرته ومستوى كفاءته « وقد تغيرت نظرتنا الى المدرس في هذا المجال تغيرا كبيرا » فلم نعد ننظر اليه على أنه يجب أن يعرف كل شيء « بل الأهم من ذلك هو أنه يقوم بدور الشرح « والعرض ، وتوجيه التلاميذ الى أن يعلموا أنفسهم بأنفسهم »

والمدرس في اتباعه الطريقة التجريبية ، يجب أن يكون حساسا لمشكلات الجماعة ، قادرا على توجيهها في اختبار الفروض ، كما يجب عليه أن يجعل من مشكلات الجماعة ، ومشكلات التحصيل المهمة الكبرى لها ، فلا تعوقها عن ذلك مشكلاته وحاجاته الخاصة . والمدرس أيضا يجب أن يتسم ببصر ومهارة الموجه الشخصي ، أو المعالج النفسي الذي يعمل على توجيه الجماعة بصورة نحقق التوافق الفردي والاجتماعي لكل الطلاب « ويتطلب ذلك سماحة وعلاقات طيبة مع الطلاب » وتحررا من اسقاط انفيءلانه على علاقاته معهم « وهو يستطيع أن يقوم بدوره هذا عن طريق محاولة تفهم اسباب المشكلات ومساعدة الطلاب على حلها ، وأن يكون صديقا للجميع « ونموذجا طيبا يتوحد معه الطلاب » وعليه أن يتحمل فترات التوتر والعدوان أحيانا ، وخاصة اذا كانت الجماعة تعمل في حل مشكلات علاقاتها معه « وعليه أن يقدر أن الطلاب سوف ينظرون اليه نظرة مختلفة قد تعكس اتجاهاتهم نحو الراشدين في محيطهم العائلي « وقد تختلف الصورة باختلاف جنس كل من المدرس والطالب . وتزداد الصورة تعقيدا اذا أدركنا أيضا أن المدرس عضو في جماعات متعددة كما أنه لا يتعامل فقط مع الطلاب « ولكنه أيضا مع زملائه « ومع الاداريين « ومع أولياء الأمور « الخ . . . ومن واجبه ألا ينقل الى احدى هذه الجماعات الاحباطات التي قد يواجهها في جماعة أخرى »

تطبيق الطريقة الجماعية التجريبية : من الضروري اذن القيام بالخطوات السابقة اذا أريد تطبيق اسس التعلم الجماعي التجريبي . وقد تستغرق هذه الخطوات يوما دراسيا كما يحدث في وحدة دراسية ، أو شهورا كما يحدث في مشروع « ولكنها يمكن أن تحدث أيضا في ساعة واحدة أو حتى في دقائق » وهي تنطبق على كل من مشكلات التحصيل « ومشكلات العملية الجماعية » وتكون الخطوات الأولى في

التخطيط الجماعى مع الأطفال الصغار ، غالبا مؤقتة ، وتفاوت فى درجة سيطرة المدرس عليها ، ولكن ، بنقدم الأطفال فى نموهم ، تزداد قدرتهم على الضبط اللازم للحل التعاونى للمشكلة ، وتتعدد المحاولات لتحديد الأسس والاجراءات ، كأن ينتخب مثلا رئيس للمناقشة ، ومسجل ، الا اذا اقتضى الأمر أن يقود المدرس المناقشة ، وتحدد المشكلة المعروضة للمناقشة ، وتجمع الاقتراحات ، وقد يناقش مقدم الاقتراح ، وتؤخذ الأصوات اذا دعا الأمر للتفضيل بينها ، أو تبذل المحاولات للتوفيق بين مختلف الآراء ، بدلا من الالتجاء للتصويت التعسفى .

وقد أجريت بعض الدراسات التجريبية عن الأنماط المختلفة فى التدريس وذلك على غرار تجارب « الأجواء الاجتماعية » ، وتجارب بوفارد ودوينش ومنتر ، ويجد القارىء فصلا ممتعا عن التدريس المتركز - حول الطالب لكارل روجرز (٨٢) يحاول فيه تطبيق نظريته العلاجية فى مجال التدريس . وتقوم معظم هذه الدراسات على المقارنة بين تأثير طريقة التدريس المتركز حول - المدرس أو طريقة التدريس الموجه وبين طريقة التدريس المتركز - حول الطالب أو طريقة التدريس غير الموجه . وفى الطريقة الأولى ، يقوم المدرس بتحديد مادة الدراسة وموضوعات المناقشة ، والتقييم عن طريق الامتحان . أما فى الطريقة الثانية فيكتفى المدرس بعرض عام لمطالب الدراسة ، وحدود العمل ، ولكنه يترك الطلاب أحرارا فى تحديد الموضوعات ، والاجراءات ، كما يعزف عن ابداء رأيه الخاص فى موضوعات المناقشة .

وقد أجرى م . ج . آس (٨) على طلاب جامعيين يدرسون علم النفس ، تجربة استخدمت فيها الطريقة غير الموجهة مع عدد من الجماعات (التجريبية) والموجهة مع عدد آخر من الجماعات (الضابطة) تتكافأ معها من حيث مستوى التحصيل ، ومستوى الاستعداد ، وكان المدرس واحدا فى كل من الجماعات التجريبية والضابطة . وقد وجد ، آس أن الجماعات الضابطة قد حصلت فى اختبار موضوعى للتحصيل على درجات أعلى مما حصلت عليه الجماعات التجريبية فى نهاية الدراسة ، الا أن أعضاء الجماعات التجريبية كانوا أكثر شعورا بالرضا عن الدراسة من أعضاء الجماعات الضابطة ، كما دل على ذلك مقياس للتقدير طبق فى نهاية الدراسة . وتشير هذه التجربة الى أن الكفاءة والشعور بالرضا قد يرتبطان ارتباطا سلبيا . ولكن تجربة لفاو (٢٦) أوضحت أن الطلاب الذين استخدمت معهم الطريقة غير الموجهة قد حصلوا على درجات أعلى مما حصل عليها الطلاب الذين استخدمت معهم الطريقة الموجهة . ورغم أن الطلاب قد عبروا عن استمتاعهم ، وتفضيلهم

ورضاهم عن الطريقة غير الموجهة ، الا أنهم ظنوا أنهم لم يحصلوا فى هذه الطريقة على القدر الذى حصل عليه الطلاب من المعلومات فى الطريقة الموجهة . وقد كشفت دراسة لوسب (١١١) أن الطريقة الموجهة كانت أكثر فائدة للطلاب الضعاف . كما لوحظت أيضا فروق بين الخصائص الشخصية للطلاب الذين يفضلون طريقة على أخرى .

ويتضح من التناقض فى نتائج التجارب السابقة أن نمط القيادة المناسب فى جماعة الفصل ، قد يختلف باختلاف الظروف من حيث نوع العمل ، وخبرات الأفراد ومستوياتهم ، والنمط الثقافى السائد ، الخ .

نماذج تطبيقية

يجد المدرس فى أسس ديناميات الجماعة تطبيقات فى كل ناحية من نواحي عمله اذا أراد ألا يقصر عمله على التحصيل بمعناه الضيق ، وأن يخرج الى نطاق أوسع هو مساعدة الأفراد فى نموهم كأعضاء فى جماعة انسانية . وفى مجتمع انسانى . وسوف نعالج - على سبيل المثال فقط ، وفى ايجاز بعض الموضوعات التطبيقية التالية ، لنوضح كيف يمكن أن نفيد من أسس ديناميات الجماعة فى مجال التربية والتعليم :

مادة الدراسة وطرائقها : المنهج المحورى والوحدة الدراسية :

تجد الطريقة الجماعية التجريبية ، أوسع مجالاتها التربوية التطبيقية فى المنهج المحورى core curriculum والوحدة الدراسية . ويقصد بالمنهج المحورى ذلك الجزء من البرنامج الكلى الذى يشترك فيه التلاميذ ، والذى يتكون من خبرات تعلم تتصل بحاجاتهم ، واهتماماتهم ، ومشكلاتهم . وفى تخطيط وحدة التعلم ، تطبق الطريقة الجماعية التجريبية بصورة مباشرة . فيعرض الطلاب مشكلاتهم ، ويتعاونون مع المدرس فى فترة التخطيط . ويجب أن يكون المدرس مرنا بالقدر الذى يسمح له بتعديل خطته السابقة بحيث تلائم جماعة معينة . وسوف نعرض فيما يلى - وفى ايجاز - نموذجا لوحدة عن العلاقات الانسانية ملخصة من تقرير قدمه مدرس الفرقة الثامنة ، ويبلغ متوسط أعمار تلاميذها حوالى الثالثة عشرة (٢٠ ، ص ٢٤٥) .

وقد تعاون المدرس والتلاميذ فى تخطيط هذه الوحدة . وحددت المشكلة بعد المناقشة فى السؤال التالى : « كيف نكون علاقات انسانية طيبة مع الناس ؟ » ثم توصلوا الى أن علاقاتهم تكون غالبا فى المنزل .

وفي المدرسة ، وفي المجتمع ، فأعدوا قائمة بأنواع النشاط في كل فئة وتطوع تلميذان بكتابة هذه القوائم على السبورة حتى يراها كل التلاميذ .
فمثلا فيما يتصل بالمدرسة ذكر التلاميذ أنواع النشاط التالية : العمل في جريدة المدرسة ، اللعب في الفرق الرياضية ، مذاكرة الدروس ، الاشتراك في النشاط الاجتماعي ، الرحلات ، مشاهدة الأفلام السينمائية ، العمل في اللجان ، الخ . . . وبعد استعراض أنواع النشاط في كل فئة ، رأى التلاميذ امكان تصنيفها الى موضوعات مثل : الهوايات ، الألعاب الرياضية ، الزففة ، العمل ، الشخصية ، أساليب السلوك ؛ استخدام أوقات الفراغ الخ . . . وقد قام التلاميذ بأشراف رئيس الفصل ، باختيار أربعة موضوعات يقومون بدراستها من وجهة نظر العلاقات الانسانية .
ثم كتب كل تلميذ في ورقة أهم موضوعين منها بالنسبة له . وقام سكرتيرا الفصل بتقسيم جماعة الفصل الى جماعات صغيرة تقوم كل منها بدراسة موضوع ، وتضم الأعضاء الراغبين في دراسته . ثم وضع السكرتيران جدولاً أسبوعياً يحدد أماكن ومواعيد اجتماعات اللجان سواء داخل حجرة الفصل أو في الصالة الخارجية ، أو في المكتبة الخ . . . وكان أول ما فعلته كل لجنة عند اجتماعها هو انتخاب رئيس وسكرتير لها ، ثم عرض عام للموضوع وتحديد الأهداف ، وقراءة المراجع . الخ . . .
وكان النشاط العملي يتم في الصالة ، بينما يتم التخطيط ، والمناقشات داخل حجرة الفصل . الا أن الدراسة والبحث امتدا الى المكتبة وغيرها من الأماكن بالمدرسة . وأحياناً كانت جماعة الفصل تجتمع كلها ، لكي تقدم تقاريرها عن تقدم العمل . أو لتعلم مهارات ضرورية يقتضيها سير العمل ، أو للتقويم .

وفيما يلي مقتطفات من التقرير الذي وضعتة اللجنة الخاصة بدراسة « الشخصية » على سبيل المثال :

الأهداف : الوصول الى اجابات عن الأسئلة التالية : (أ) كيف يمكن أن نعتني بمظهرنا ؟ (ب) ما الذي يجب أن نقوله عندما نقابل فردا من الجنس الآخر ؟ (ج) كيف نسلك ، وما الذي يجب أن نقوله عندما نقابل لأول مرة أناسا آخرين ؟

النشاط : يقوم التلاميذ بتحديد الدراسة والنشاط اللازمين للإجابة عن هذه الأسئلة ، مثل : قراءة المراجع المناسبة ، اقامة الندوات لمناقشة الموضوع ، عرض صور ، رؤية أفلام ، دعوة المختصين لالقاء المحاضرات ، « تمثيل الأدوار » ، اقامة معرض ، القيام بمشروع عملي الخ . . .

التقويم : وهو جزء أساسى من وحدة التعلم . ومحكات التقويم تكون غالبا ما يحدث من تغير فى اتجاهات وسلوك التلاميذ . مثل : ممارسة الهوايات ، أو العمل على الارتفاع بالمستوى الصحى الفردى والجماعى ، أو زيادة عدد الصداقات . أو نقض الحوادث بالندسة ، الخ . .

ومن المهم أن نقرر أن التدريب على العلاقات الانسانية لايتحتم أن يكون فى منهج خاص ، أو فى مادة خاصة . ولكنه يمكن أن يتخلل كل مادة دراسية . وكل جانب من جوانب الحياة المدرسية . ومن برامج التدريب على العلاقات الانسانية بالمدارس الأمريكية المشروع المسمى « بمشروع جامعة أيوا للتدريب على العلاقات الانسانية والصحة العقلية » ، والذي أشرف عليه أوجيمان (فى ١٢ ص ١٨٢) ويهدف الى اكساب التلاميذ والطلاب فى مختلف مراحل التعليم ، البصر بسلوك الآخرين . ومن ثم البصر بالسلوك الذاتى . بصورة دينامية تتمق الى فهم دوافع السلوك ، وتعدد هذه الدوافع . وذلك بقصد مساعدة الأفراد على تطبيقها فى علاقاتهم مع الآخرين . وفى معالجة مشكلاتهم الخاصة . ولا يصر أوجيمان على تخصيص منهج لدراسة العلاقات الانسانية ، بل يعممها الى مختلف المواد . فمثلا ، فى دراسة الجريمة ، يجب ألا تقتصر الدراسة على وظائف البوليس والمحاكم والعقوبات . الخ . بل يجب أن تساعد الطلاب على فهم الدوافع الى الجريمة . والطرق الصحيحة لمعالجها . ويستعان فى الدراسة بالتمثيلات ، والقصص ، ودراسة مشكلات المجتمع . وتحليل الخبرات فى المنزل ، وفى المدرسة . وفى غيرها ، وفى التخطيط الذاتى فى العمل ، وفى الزواج . الخ . بحسب تطور مراحل النمو . ومن تلك البرامج أيضا مشروع ديلاوير ، ماريلاند تحت اشراف بوليس (فى ١٢ ص ١٨٤) ؛ ويعتمد البرنامج أساسا على المناقشة التى قد تستثار بقصة ، أو فيلم . وتدور هذه المناقشة حول موضوعات ، مثل : أهمية الأصدقاء ، العلاقات مع الأشقاء ، مشكلات التلميذ الجديد فى المدرسة الخ . . وتأخذ بعض المشروعات صورة معسكرات صيفية ، أو حكومة ذاتية للطلبة ، الخ . . وكلها تهدف الى تدريب الطلاب على التعاون والقيادة ، والصحة النفسية .

حجم الفصل

يشكو المعلمون من ازدحام الفصول بالتلاميذ ازدحاما يزيد فى ارهاقهم . كما أنهم ينسبون الى هذا الازدحام نتائج متعددة أهمها انخفاض مستوى التحصيل المدرسى . وصعوبة مراعاة الفروق الفردية .

الخ ٠٠ وسواء أثبت البحث التجريبي أو لم يثبت أن ازدياد عدد التلاميذ في الفصل الواحد يؤدي حقا إلى انخفاض مستوى التحصيل المدرسي . فإن المهم بالنسبة لنا في هذا الفصل هو تأثير هذه الزيادة العددية على العلاقات الشخصية بين التلاميذ . ولا يعني ذلك التقليل من قيمة التحصيل المدرسي في حد ذاته ، بل أننا قد أشرنا في أكثر من مقام إلى العلاقة الوثيقة بين التحصيل ، والعلاقات الشخصية - الاجتماعية في المدرسة .

ونحن إذا أردنا لجماعة الفصل أن تكون جماعة متفاعلة ، تتميز بالمرونة وإعطاء الفرصة للتعلم الاجتماعي ، لا أن تكون مجرد أفراد يتواجدون ويدرسون معا دون تفاعل ، فإن إضافة فرد واحد للجماعة يعني إضافة سلسلة من العلاقات بتوقف عددها على الأفراد الذين يكونون الجماعة . ويوضح أولسون (٦٧ ، ص ٦١٢) ما سبق بالمعادلة التالية التي تعطينا عدد العلاقات المتبادلة الممكنة بين الأزواج في الجماعة :

$$\frac{ص^2 - ص}{2} = س$$

حيث : س = عدد العلاقات المتبادلة . ص = عدد الأشخاص في الجماعة .

فمثلا ، إذا حددنا العدد المناسب لجماعة الأطفال في دار حضانة بعشر أطفال ، فإن عدد العلاقات المتبادلة الممكنة بين الأزواج تكون ٤٥ . فإذا أضيف طفل واحد ، ارتفع العدد إلى ٥٥ . وإذا حددنا العدد المناسب للجماعة في روضة الأطفال بخمسة وعشرين طفلا ، كان عدد العلاقات الممكنة ٣٠٠ ، فإذا أضيف خمسة أطفال ، ارتفعت العلاقات الممكنة إلى ٤٣٥ .

من الواضح ، إذن ، أن الطفل في الجماعة الصغيرة تتاح له فرصة للمشاركة توسع مما تتاح له في الجماعة الكبيرة .

ويذكر أولسون (٦٧ ، ص ٦٢) أن المدرسين بالولايات الأمريكية المتحدة ، يقدرون الحجم المناسب لفصل المدرسة الابتدائية بعدد يتراوح بين ٢٥ ، ٣٠ . فالجماعات الأصغر من ذلك قد تكون عرضة لسيطرة الأفراد ، والتكتلات ، كما أن زيادة الحجم عن ذلك ، يؤدي غالبا إلى الكثير من الصعوبات نتيجة لتحديد حجم الحجرة ، والعجز عن القيام ببرامج معينة بالامكانيات المتوفرة .

ويلخص سبترز (٩١) المزايا التي تنسب غالبا إلى الحجم الصغير ،

فيما يلي : « أ » تمكين المدرس من اعطاء وقت أكبر للأفراد يؤدي الى تحصيل أحسن ؛ (ب) التقليل من عناء التدريس يرفع معنويات المدرس ، ويسهم بدوره في تحسين التدريس ؛ (ج) لاستغراق اجراءات التدريس الروتينية وقتا كبيرا ؛ (د) اتاحة فرصة أكبر لاصطباغ التدريس بصبغة أقل شكلية . ويقدم سبتر المقتراحات التالية لتمكين المدرس من التدريس بكفاءة للأحجام الكبيرة : (١) امداد المدرس بالمواد من مواد التعليم ، (ب) الاستعانة بمساعدى المدرسين ، وبالمعينات السمعية والبصرية مثل السينما ، والتليفزيون ؛ (ج) تخفيف العبء عن المدرس فى الأعمال الروتينية ، و امداده بالمساعدة الكتابية والادارية ؛ (د) توفير الوقت للمدرس للاعداد للدرس أثناء اليوم المدرسى ، وخاصة بالنسبة للأطفال الموهوبين والمتخلفين .

دور السياق الجماعى فى الأداء : تؤكد البحوث الحديثة (٨٩ ، ص ١٠٩) الدور الهام الذى يلعبه السياق الجماعى فى أداء التلاميذ والمدرسين داخل حجرة الفصل . وقد تأثرت هذه البحوث بالمفهوم الذى يطلق عليه مصطلح « تفاعل القدرات والمعالجة » Aptitude-treatment interaction (ATI) فمثلا ، قامت وب بدراسة التفاعل بين التدريس (المعالجة) وتوزيع القدرات فى جماعة المتعلمين ، وما يرتبط بهما من توزيع لأدوار المعلمين داخل جماعات تتفاوت فى توزيعات القدرات فيها ، أى قيام معايير فى الجماعة فيما يتصل بمسئوليات أعضائها كل منهم نحو تعلم الآخرين . وقد توصلت وب (فى ٨٩ ، ص ١١٠) الى أن الجماعات ذات القدرات المتباينة لأعضائها ، والجماعات التى يكون أعضاؤها متجانسين فى قدراتهم المتوسطة فى مستواها ، تنشأ بينهم معايير تشجع توجيه الأسئلة وتقديم شروح للآخرين . أما الجماعات التى يكون أعضاؤها متجانسين فى قدراتهم ، ارتفاعا أو انخفاضاً ، فإنه يغلب أن تنشأ بينهم أهداف مختلفة لجماعة ، فيصبح حل المشكلة فى أقل وقت ممكن هو الهدف . ولا تشجع المعايير التى تقوم فى هذه الجماعات توجيه أسئلة أو تقديم شروح للآخرين . وفى ضوء هذه النتائج ، توصى وب بأن التلاميذ من ذوى القدرات المتوسطة يكون تعلمهم أحسن اذا عملوا مع آخرين من نفس المستوى فى القدرة . بينما يكون تعلم ذوى القدرات المرتفعة وذوى القدرات المنخفضة أحسن اذا عملوا فى جماعات مختلطة من المستويين . كما تؤكد البحوث الحديثة أيضا أن التعاون المخطط بين المتعلمين أفضل من التنافس .

ويوضح شولمان أهمية السياق الجماعى بذكر حالة قام بدراستها كـول لطفل شخص من قبل المدرسين على أنه يعانى من عجز فى التعلم

داخل الفصل ، ولكنه أثبت فعالية ممتازة في نشاط مدرسي يتم بعد الدراسة يتعلم فيه التلاميذ هواية الطبخ . وقد وجد بعد تحليل دقيق أن هذا الطفل يعاني من صعوبة في القراءة وفي تذكر التفاصيل . وقد نتج عن ذلك انخفاض مستوى أدائه في اطار البنيان الشكلي المحدد داخل الفصل وفي الاستجابة للاختبارات الشكلية . . الا أن هذا الطفل كان ممتازا في مستوى فهمه للاطار أو الهيكل الكلي لمشكلة وفي التعرف على خطوات الاستراتيجية المثل حلها . وقد استطاع أن يستغل هذه القدرات أحسن استغلال في الهواية الجمعية للطبخ فكان يعهد الى تلميذ غيره بقراءة الوصفات وتذكرها . وقد كان هذا التلميذ الأخير ضعيفا في القدرة على التصور الكلي والتعرف على الاستراتيجية . ولذلك فقد كان كل منهما يكمل الآخر تماما . وهكذا يتضح أنه يكاد يكون من المستحيل التحدث عن قدرة فرد بعيدا عن السياق الذي تلعب فيه هذه القدرة دورها ، كما يصعب التحدث عن مهمة تعلم دون تحديد معناها المستهدف . وتفتح مثل هذه الملاحظات الطريق الى نظرة أكثر مرونة ورحابة الى مفهوم التعلم وبخاصة في بعده الجماعي والاجتماعي .

أسس وطرق تشكيل الجماعات في المجال التربوي : عرضنا في فصل آخر للطرق والأسس المختلفة لتشكيل الجماعات . وهي أسس وطرق يمكن أن تطبق أيضا في المجال التربوي . ويستطيع المربي المتفهم لحقيقة الدور الهام لجماعة الفصل ، أن يعيد تشكيلها ، بحيث تحقق الهدف التربوي المعين وقد أورد بيريتي (٧٢) نماذج للطرق المختلفة التي يمكن أن تشكل بها الجماعات . وسوف نكتفي بذكر بعض الطرق التي تتسق مع الأهداف التربوية :

(١) جماعات تشكل طبقا لتعليمات المكان . ومن أمثلتها جماعات الاتصال بما في ذلك تمرينات تقديم الأفراد بعضهم للبعض الآخر . وتهدف الى زيادة احساس الأفراد بالتواجد الجماعي وملاحظة وجود الآخرين . وتشمل هذه الجماعات أيضا جماعات المحاكاة التي تقوم على أساس تمرينات تحليلية تخيلية .

(٢) جماعات تشكل طبقا لتعليمات الزمان ، كأن يطلب مثلا من كل فرد في الجماعة أن يتحدث عن خبرة مر بها ، أو استرعت انتباهه خلال فترة زمنية محددة . وقد تقوم الجماعة ما كانت تؤديه من أعمال ، أو قد تشير التعليمات الى المستقبل بعد عدد من السنين ، أو ماذا يحب الأفراد أن تكون جماعتهم عليه مستقبلا . وقد تركز التعليمات على حاضر الجماعة .

(٣) قد تتشكل الجماعات طبقا لتعليمات تتضمن أبعادا وجدانية

مثل جماعات التشخيص أو جماعات العلاج ، ولكن هذا النوع من الجماعات يتطلب أخصائيا مدربا تدريبيا متعمقا ، أو قد تتضمن التعليمات أبعادا عقلانية مثل جماعات التحليل والورش Workshps ، أو أبعادا تخيلية . وهناك أيضا جماعات « العصف العقلي » brainstorming التي يطلب فيها من أعضاء الجماعة التعبير دون قيود أو تعليق من الآخرين ، عن كل ما يخطر في أذهانهم في موضوع معين . وقد سبق أن ناقشنا (في الفصل رقم ٢٣) جماعات لعب الأدوار مثل السيكودراما والسوسيوودراما .

ويمكن تصنيف الجماعات طبقا لمجالات التطبيق وطبقا للأهداف . فمن حيث المجال ، نجد جماعات « التدريس المصغر » micro-teaching وهي تهدف الى تنمية مهارات التدريس من خلال تحليل التفاعل بين المدرس وجماعة محدودة العدد من التلاميذ ، مع التركيز على مهارات معينة مثل توجيه السؤال أو الإجابة عن سؤال ، إلخ . وقد يتم ذلك خارج الفصل المدرسي ، ويستعان فيه أحيانا بأشرطة الفيديو . لزيادة حساسية المدرس تحت التدريب . وقد ابتكر بالينت في فرنسا الجماعات المعروفة باسمه . بقصد التدريب المتعمق . وفيها يقوم كل عضو بدراسة المواقف التعليمية والتربوية التي تركته غير راض . وهناك أيضا جلسات الملاحظة التي ابتكرها كارل روجرز وتصلح للمدرسين ولغيرهم من المهنيين بقصد التدريب على الحساسية من خلال علاقات عميقة ومباشرة ، وتقليل للاستجابات الدفاعية . ومن الممكن بالطبع تنظيم جماعات التدريب على الحساسية للنظار والموجهين والمدرسين والإداريين ، كما يمكن الاستعانة بأسلوب دلفي (الفصل السابع) لاتخاذ قرارات هامة فيما يتعلق مثلا بقضايا مشتركة مثل قضايا الغش الجماعي ومظاهرات الطلاب وتطوير وإصلاح التعليم .

وتتنوع أهداف الجماعات في المجال التربوي ومنها :

(١) التنمية الشخصية ، وقد تأخذ شكل تمارين للتعبير باستخدام الإشارات والحركات الجسمية المألوفة ، أو قد يطلب من الأفراد تصور أنهم في حالة انعدام وزن أو في الماء أو في الهواء أو في غابة ، إلخ ويعطى النقاش الجماعي فرصة للتحليل والكشف عن المشاعر أثناء أداء التمرين . وكل ذلك يهدف التدريب على الاتزان وضبط الطاقة البدنية ، ومثلها تمارين اليوجا .

(٢) تمارين الكلام : وفيها يقوم كل فرد بالكلام على مسافات مختلفة وبدرجات مختلفة من شدة الصوت أو يقرأ كل منهم سطورا من كتاب بسرعة ، ويليه آخر ببطء ، وهكذا . أو قد يلقي أحدهم نظرة سريعة على صفحة في كتاب ثم يحاول إعادة كلماتها لشخص آخر في الجماعة

وينتقل الى آخر « ويتكرر التمرين لكل أفراد الجماعة » وقد يبدأ الفرد كلامه واقفا ثم يجلس عندما ينتهى أو يرفع يده أو يخفضها . وقد يعبر الشخص عن الكلمات بالاشارات وحركات الجسم ، ويتمرن على التحكم فى نغمة صوته أو يرسم على أسطح مختلفة أشكالا يعبر بها عن النار أو البحر أو الضباب ، الخ ويعلق الجميع على الرسم . وقد يعبر الفرد بالرسم عن نص أو يعبر عنه بالموسيقى ، أو يعبر عن الموسيقى بالرسم . وقد تكون التمرينات كتابية توصف فيها مواقف حية يومية أو يكتب خطاب الى صديق أو يعد حديث الى جماعة . وقد ينقد نص أو تصحيح نصوص مليئة بأخطاء ، أو قد يحاول الأفراد صك كلمات جديدة للتعبير عن خبرة أو موقف فى الماضى أو فى الحاضر ، أو قد تطبق تمارين تداعى الكلمات أو التشابهات . وقد يطلب من الأفراد ذكر كل أوجه استخدام موضوع ما « تدريباً لهم على المرونة والسيولة والابتكارية » . أو قد تناقش عواقب حدث غير عادى . وتتميز مثل هذه التمارين بسهولة التطبيق وبأنها تمتد للجماعات بمناخ من الثقة والبهجة والتحرر من الكف . وثمة خطوة أعمق سبق أن أشرنا اليها وهى « العصف العقلى » ، وجماعات « التقدير الذاتى » ، وفيها تعلن التقديرات الذاتية دون ذكر أسماء أصحابها وتناقش .

(٣) تنمية العلاقات الاجتماعية « وفيها يستعان بأساليب فلاندرز ومورينو فى ملاحظة الجماعة ، وسوف يناقش كل منها فى فقرات أو فى فصول أخرى » .

(٤) تنمية انتاج الجماعة وتحسين أدائها الجماعى « وذلك من خلال تمرينات الاجتماعات التى تهيم خبرة بالأنواع المختلفة من الاجتماعات ، وفيها تحليل جماعة الفصل طريقة عملها « سواء كان اجتماعاً متركزاً - حول - المعلومات أو حول مشكلة أو علاقة مشكلة بالجماعة ، أو حياة الجماعة نفسها » . وقد تبدأ الجماعة بعصف عقلى لمدة نصف ساعة ثم تصنف الأفكار فى ربع ساعة وبعد ذلك تناقش وتحلل ، وقد يقوم الأفراد بأدوار مختلفة على التوالى ومنها أدوار القائد والمقرر والملاحظ والخبير والمشارك وقد ترتبط تمرينات اتخاذ القرار بالواقع أو تكون فى صورة محاكاة . وقد تأخذ شكل تصويت للاختيار بين حلول مختلفة للمشاكل . وقد تتضمن لعب أدوار أو سوسيو دراما ، الخ .

ويجب التأكيد على أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها . كما أنه يمكن الجمع بين أكثر من نوع واحد . وفى كل الحالات ، يجب التمسك بميثاق خلقى لا تستخدم فيه هذه الأساليب لمنفعة شخصية للمدرس أو المدرب

مثلا ، أو لفرض نظم مؤسسية على الأفراد والجماعات دون مقابل نافع ، وكذلك مراعاة الموضوعية في الملاحظة والتطبيق الدقيق والاهتمام بالتقويم وعدم توقع المعجزات نتيجة لتطبيق هذه الطرق ، التي استخدمت في كثير من بلاد العالم في المدارس والجامعات وفي المؤسسات لتدريس مختلف المواد مع العناية بالعلاقات الاجتماعية (٧٢) . ويلاحظ في هذا المجال أن نوع الأثاث الذي يشيع استخدامه في مدارسنا قد يقف حائلا دون إتاحة الفرص المناسبة للاتصال والتفاعل وتقسيم التلاميذ أو الطلاب الى جماعات صغيرة داخل الفصل الواحد . كما أن هناك حاجة شديدة لاعادة النظر في سياستنا فيما يتصل بالمباني المدرسية ، والأثاث المدرسي بحيث لا تشكل معوقا للنمو الاجتماعي للمتعلمين .

البناء المفتوح والبرنامج المفتوح : ترتبط حياة الأطفال في المدرسة بعوامل عديدة مثل المبنى والملعب والأثاث والطرق المتبعة في توزيع التلاميذ على فصول أو في مجموعات . وقد أجريت تجارب عديدة حديثة (٣٦) في تصميم بناء مفتوح للمدرسة بعكس النظام التقليدي للمصنوع المغلقة . وفي التصميم المفتوح ، يقلل من عدد الحوائط الداخلية بحيث يمكن استيعاب مجموعتين أو فصلين على الأقل من التلاميذ في مساحة واحدة . ويفترض أن الهدف من ذلك هو تهيئة بيئة لا تعاق فيها امكانيات استكشاف الذات والعالم وامكانيات التعلم . فالمكان مفتوح للنظر والسمع والحركة في أماكن ومناشط مختلفة . كما يستند التصميم الى اعتبارات هندسية واقتصادية على أساس التكلفة الأقل . وتصميم البناء المدرسي المفتوح هو السمة الغالبة في أمريكا وإنجلترا وأستراليا (٨٢ ، ص ٥٥٦) ويتعين عدم الخلط بين البناء المفتوح والبرنامج المفتوح والذي يقوم على أساس التنوع في تقسيم التلاميذ الى مجموعات ومناشط وعلى التعلم الفردي ، والتوسع الى أقصى حد ممكن في إتاحة الفرص أمام التلاميذ لاختيار تعليمهم . أما تصميم البناء المفتوح فهو يقاس على أساس كمي من حيث عدد جماعات الفصول التي تستخدم مساحة واحدة دون عوائق . وبالرغم من أن البحوث تكشف عن تغيرات في حياة الأطفال في التصميم المفتوح ، إلا أن النتائج تتناقض في مدى التوافق بين تصميم البناء ونوع البرنامج . كما أنها تشير الى أنه بمرور الوقت يتقارب النموذجان عن طريق بعض التنازلات في تصميم البناء فتقام مثلا حواجز من أرفف الكتب أو الدواليب . كما تتناقض نتائج البحوث في تأثير البناء المفتوح في سلوك التلاميذ وفي تحصيلهم ، ولكنها يغلب أن تكون غير مشجعة وأنها تختلف باختلاف المستوى الاقتصادي الاجتماعي وما اذا كانت المدرسة تقع في الضواحي أم في داخل المدن . وتعزى النتائج السلبية الى النقلة المفاجئة الى النظام المفتوح دون اعداد كاف .

ويهتم عدد غير قليل من الدراسات باستخدام مؤشر ■ عدد الأفراد في الوحدة ■ وذلك نظرا لوضوحه ■ وتشير الدراسات الأولى في مدارس الحضانة الى أنه بزيادة عدد الأطفال يزداد التفاعل العدواني (٣٦ ، ص ٥٥٩) ، ولكن الدراسات التالية أوضحت أن هذه الكثافة قد لا تؤدي الى العدوان ولكن الى الانزواء الاجتماعي وإلى نقص في كل الأفعال الاجتماعية بما فيها العدوان ■ ويجب التمييز هنا بين الكثافة المكانية *Spatial density* (نقص المساحة المتاحة لعدد معين) والكثافة الاجتماعية (زيادة العدد في مساحة معينة) ■ ويبدو أن سلوك الجري يرتبط بالكثافة المكانية وليس مجرد الكثافة الاجتماعية ■ كما يجب اعتبار متغير ثالث وهو مصادر السلوك ■ فمثلا ، وجد أن نقص مساحة اللعب (حتى اذا ظلت المساحة المخصصة لكل طفل ثابتة) يغلب أن يؤدي الى نقص اللعب النشط ■ الا أنه حين نقصت المساحة الى ١٥ قدما مربعا لكل طفل ، زاد العدوان ■ وكذلك زاد السلوك العدواني حين تنقص مواد اللعب ■ ولكن حين أزيلت مواد اللعب ، زاد التفاعل الاجتماعي بين الأطفال وكونوا جماعات أكبر ، وزادت مشاركتهم وابتكارياتهم في النشاط ■ ويؤدي ارتفاع الكثافة مع نقص مصادر اللعب الى زيادة التفاعل العدواني ■ ولكن نفس الكثافة المرتفعة مع زيادة المصادر لا تؤدي الى العدوان ■ وقد تؤدي الزيادة الحادة في الكثافة الاجتماعية الى نقص السلوك التعاوني وزيادة النشاط العدواني ■ الا أن هذه المتغيرات يمكن التحكم فيها الى حد كبير عن طريق اضافة فواصل ■ وتوضح بحوث أخرى الفروق بين المجتمعات المختلفة في تأثير البرنامج ■ فقد وجد مثلا في مدرسة حضانة هولندية مستوى الكثافة فيها ١٢ متر مربع أن السلوك العدواني بين أطفالها لا يزيد ، ولكن يزداد التفاعل الإيجابي ، وذلك اذا قورنت بمدرستين أمريكيتين كان مستوى كثافتهما ١٠ ، ٢٣ متر مربع على التوالي ■ وقد لوحظ في المدرسة الهولندية أن الطفل قد حددت له مساحة معينة ، وكان ينقصه الاختيار الحر التلقائي للمساحة وللمواد ، الا أن الحركة خارج الفصل كانت حرة ■ ويوضح ما سبق أن تأثير الكثافة على الأداء يمكن أن يتشكل بمقدار التفاعل الفيزيقي الذي يحدده برنامج النشاط ■ وفي المدارس الاعدادية والثانوية ، وجد أن قدرا أكبر من الضغوط يوجه للاندماج والانشغال في الأنشطة في المدرسة الأصغر حجما ■ ومن ذلك تزايد الشعور بالمسؤولية عن النشاط المدرسي خارج الفصل واتاحة فرص أكبر لاحتلال مراكز قيادية ، والتأكيد على اكتساب الكفاءة ومواجهة التحديات والنجاح في مناسبات الجماعة الصغيرة ، بينما وجد أن طلاب المدارس الكبيرة الحجم ينزعون الى التأكيد على « كسب النقاط في المباريات » ■

ومن حيث البرنامج ، فإن من الدراسات الهامة تلك التى قام بها بيرك ولويس (فى ٣٦ ، ص ٥٦٦) فى سلوك الطفل فى أربع بيئات مدرسية مختلفة سميت : التقليدية ، الانتقالية ، التقدمية والرومانسية (منهج روسو) . وقد أوضحت الدراسة أن التفاعل بين الأطفال فى المدرسة الرومانسية كان ممتدا ولكنه كان سلبيا غالبا ، وكان التفاعل بين التلاميذ والتلميذات أكثر شيوعا فى المدرسة التقدمية ، وكانت التفاعلات مع الراشدين والتى يبادى بها التلميذ أكثر شيوعا فى المدرسة الانتقالية والتقدمية ولكنها نادرة فى المدرسة التقليدية . وفى دراسة أخرى فى مرحلة ما قبل المدرسة ، وجد أن زيادة عدد الأطفال عن ٦٠ طفلا يغلب أن يصاحبه البرنامج « المقفول » الذى لا يشجع على الاستكشاف والنمو الذاتى ، بعكس الحالات التى يقل فيها عدد الأطفال عن ثلاثين طفلا ، إذ يسود فيها برنامج النشاط « المفتوح » الذى يستعين باللعب بالرمال والماء والمكعبات ، الخ .

وقد أعد الباحثون عددا من الاستبيانات لفهم البيئة السيكولوجية كسا يشعر بها المستجيب ، أى كيف يرى التلميذ غيره من التلاميذ فى سلوكهم ومن واقع خبراتهم داخل الفصل . وقد تشمل متغيرات المدافعية وإدراك السلوك الإدارى من جانب المدرس . ومن أمثلتها استبيان والبرج Walberg's Learning Environment Inventory ومقياس موس . الفصل Moos Classroom Environment scale . إلا أن جيمب (٨٢ ، ص ٥٧٢) يرى أن الاستبيانات لا تقدم إلا القليل عن البرنامج ، بل تهتم بكيف يرى التلميذ غيره فى الفصل . أما الدراسات التى تشكل فيها عن قصد ، التفاعلات بين التلاميذ ، فإنها تشير بعامة الى تفوق العمل الجماعى التعاونى على العمل التقليدى التنافسى من حيث التحصيل . وقد أجرى الكثير من هذه الدراسات فى مركز جامعة جونز هوبكنز للتنظيم الاجتماعى للمدارس ، وفيها تكون المكافأة عن العمل التعاونى للجماعة أو للفريق وليس لفرد وذلك عن طريق كسب نقط للفريق وإعلان النتائج . إلا أن تفسير نتائج هذه الدراسات كان موضع خلاف ، فقد لوحظ أنه إذا لم تضبط مساعدة التلاميذ بعضهم لبعض فى الفريق ، فإن التحصيل ينخفض ، أى أن المكافأة ، وليس الاعتماد المتبادل فى العملية هو الذى أسهم فى تحسين التحصيل . ويفسر البعض الآخر تفوق تأثير مكافأة الفريق على المكافأة الفردية أو تفوق الدراسة فى فريق على الدراسة الفردية ، بأنه يرجع فى هذه التجارب الى أن التعليم كان مركزا وموجها لتحقيق كسب تحصيلي ، إذ اشتمل البرنامج على تدريس متعمق لمدة ٤٠ دقيقة ، ثم بطاقات عمل work-sheets لمدة ٢٠ دقيقة ،

ثم نخصص ٢٠ دقيقة للأسئلة ، وذلك لمدة تسعة أسابيع بينما كان البرنامج يسعى الى تحقيق نفس الأهداف التحصيلية فى المجموعات الضابطة ولكن باستخدام الطرق التقليدية ، وبعبارة أخرى لا يفسر الفرق على أنه يرجع الى مكافأة الفريق أو تبادل المساعدة ، الخ . ويخلص منبر (٢٦ ص ٥٧٣) من استعراضه للبحوث فى هذا المجال الى أن التدريس المركز كما سبق وصفه مع استجابة الطلاب له ، يكون تأثيره من القوة بحيث لا تؤدي معه مكافأة الفريق أو الاعتماد المتبادل بين الطلاب الى فروق تذكر . ولكن تتفوق النظم التعاونية على النظم التقليدية فقط اذا كانت الأولى تتمتع التدريس المركز ولا تتبعه الثانية . ولكن النظم التعاونية لها من منظور آخر أهداف تذهب الى أبعد من هدف التحصيل مثل ارتفاع تقدير الذات وتقبلها وإيجابية التفاعلات بين الطلاب وغير ذلك من القيم الاجتماعية ، وهو ما أثبتته البحوث .

وفى نوع آخر من البرامج يطبق الأسلوب المسمى بأسلوب التجميع Jigsaw ، يكون لدى كل فرد فى الفريق قدر محدد من المعلومات لا يكتمل الا بالمعلومات المتوفرة لدى شخص آخر (مثلاً عن تاريخ ثورة ١٩٥٢) . ويجتمع أفراد الفريق للاعداد معا لعرض الموضوع . وتشير النتائج الى أن مثل هذا البرنامج يؤدي الى تقدير الحاجة الى التعاون والى تبادل مشاعر الحب واكتساب القدرة على أن يضع الشخص نفسه مكان الآخرين ، والى تحسين تقدير الذات وتقبلها بالإضافة الى توافر الثواب الفردى مع الثواب الجماعى ودون حاجة الى التنافس بين الجماعات . وقد أدى اتباع هذا الأسلوب فى أمريكا الى تحسين تحصيل جماعات الاقلية والى تبادل الاحترام والتقدير بين الأفراد من الجماعات العنصرية المختلفة والى الاقلال من فرص العودة الى الفصل بين الجماعات العنصرية فى التعليم . ولكن لم يثبت بعد أن هذا التحسن قد امتد الى خارج نطاق المدرسة .

مشاركة الطالب ■ يمكن أن تمتد المناقشة السابقة الى موضوع مشاركة التلميذ أو الطالب فى شئون المدرسة أو الكلية أو المعهد الذى يدرس فيه . وقد عرضنا لمبدأ المشاركة فى عديد من المناسبات السابقة وسوف نعرض له فى مناسبات تالية وفى مجالات مختلفة . وليس من المبالغة تقرير أن مشاركة الطالب قد أصبحت فى كثير من بلاد العالم مبدأ تربوياً وعصراً متكاملًا فى البنين التربوى . وتستند مشاركة الطالب على أسس بيداوجية منها : تنمية الاعتماد على الذات ، التعلم الذاتى ، النظر الى المدرسة بوصفها مجتمعاً فى حد ذاته وليست مجرد مكان لتلقى المعرفة ، وتأكيد المناخ الديمقراطي فى علاقة المتعلم بالسلطة

التعليمية . وتأخذ مشاركة الطالب صورا عديدة منها : اتحاد الطلبة المنتخب ولجانته المختلفة التى تساهم فى أنشطة عديدة متنوعة تشمل الهوايات والرحلات والثقافة ومجلة المدرسة ، وشئون الميزانية وأموال النظام والتأديب والانضباط ، وصيانة المباني والأدوات المدرسية والجمعيات العلمية ، الخ . هذا علاوة على الصور العديدة لمشاركة المتعلم فى العملية التربوية من خلال وحدة دراسية أو مشروع . الخ . ولكن تؤتى مشاركة الطالب ثمارها ، يتعين توفير كل الشروط الملائمة لنجاحها وهى الشروط التى ناقشناها فى مناسبات سابقة . ومن أهمها وضوح الأهداف واللوائح والتدريب على حركة الجماعة فى الحل الجماعى للمشكلات واتخاذ القرار ، وتوفير جدول أعمال يرتبط باهتمامات الطالب وحاجاته وتوفير الامكانيات من تمويل وملاعب ومواد ووقت ، وصدق المنافسات ونوعية الريادة والمناخ الاجتماعى السائد والمعايير الحضارية والثقافية .

النشاط المدرسى

لن ندخل فى مناقشة حول تعريف النشاط المدرسى : هل هو خارج المنهج extra-curriculum ، أم مصاحب له Co-curriculum ، أم هل هو جزء متكامل منه قد يكون داخل الفصل أو خارجه ؟ ويشير تعدد الاصطلاحات ، وتعدد ألقاب المشرفين على هذه الخبرات المدرسية ، الى اختلاف الآراء حول هذا الموضوع . والذى يهمنا فى هذا المقام . هو أن نوضح كيف يستعين المربي (سواء كان ناظر مدرسة ، أو مدرس مادة أو فصل أو مشرفا اجتماعيا ، أو رائد أسرة ، الخ .) بالأساليب الجماعية فى توجيه الطلاب فى هذا المجال من الخبرات المدرسية .

ويحس أن نحدد أولا أهداف هذه الخبرات حتى تتضح بعض الأخطاء أو حتى يتضح بعض سوء الفهم الذى تقع فيه أحيانا . تهدف كل أنواع النشاط الجماعى : الاجتماعية ، والترفيهية ، والرياضية ، والهوايات ، والخدمة العامة ، الخ الى مساعدة الطالب على أن : (أ) يكتشف وينمى مهاراته ، ويستخدم هذه المهارات فى تحقيق أهداف جماعية ، (ب) يخبر ويعى التفاعل بين الناس فى موقف جماعى . ويتعلم كيف يسهم أحسن مساهمة ممكنة داخل بناء الجماعة . وفى ضوء أهدافها ، (ج) يتعلم فهم نفسه والآخرين . والمتوقع أن يكتسب الطالب من هذه الخبرات الجماعية اتجاهات . وأن يتعلم مهارات ضرورية لحياته المهنية ، والعائلية . والاجتماعية . وذلك مثل : الحساسية نحو حاجات وحقوق الآخرين ، والقدرة على تحمل أعباء القيادة ، والاستجابة للقيادة الطيبة . الخ ويتبع ذلك أن هذا الخبرات يجب أن تنتهى لجميع الطلاب وفق حاجتهم ،

واستعداداتهم ، واهتماماتهم . كما أنه يجب أن يتعرف الطلاب على حقيقة أهداف النشاط ، وأن يشتركوا في تحقيقها . ومن واجب المدرسة أن تعرف جميع طلابها بالفرص المتاحة لهم لاكتساب هذه الخبرات ، وأن توجههم الى الخبرات المناسبة لهم ، وهو أمر لن يتحقق الا اذا كان المجتمع المدرسي مجتمعا متماسكا يتوقع من كل طالب القيام بدور فعال في هذا النشاط ، والا اذا وجد الطالب خبرة فنية توجهه الى أنسب أنواع النشاط له . وتعاون معه في التخطيط الهادف الى اكسابه المهارات والاتجاهات المقصودة . ولا يعنى ذلك جعل النشاط اجباريا ، ولكنه يعنى تهيئة فرص كافية كما يعنى توجيهها يتسم بالسماحة حتى يفيد كل طالب أقصى فائدة ممكنة .

ومن المفيد جدا اشتراك أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب في اللجان ، ومناقشة مختلف المشكلات . الا أنه يجب أن تتاح فرصة كافية حقيقية للطلاب كي يفكروا في تلك المشكلات . ويحددوا دورهم فيها . ويخضع بعض المربين أنفسهم حين يقنعون بمظاهر التفاعل وشكلياته مثل الانتخاب وأخذ الأصوات ، وائابة المدرس لأحد التلاميذ . الخ . فمثلا قد تقوم حكومة ذاتية منتخبة من الطلبة داخل المدرسة . ولكن لا يعنى ذلك أن مستوى التفاعل مناسب ، أو أن الطلاب يتعلمون فعلا بعض المهارات . ويجب أن تكون أهداف الجماعات واضحة محددة ، يختارها الطلاب بأنفسهم لأنها تمثل حاجاتهم الحقيقية . كما أنه يجب أن يكون مستوى الخبرة متفقا مع استعداد التلاميذ لاكتساب هذه الخبرات لأنها تتفق مع مستوى نضجهم ، فلا نوهم مجلس اتحاد الطلبة مثلا أنهم أحرار في اتخاذ أى قرار في أى موضوع ، ثم نجد أنفسنا بعد ذلك مضطرين لالغاء هذا القرار فيتساءل الطلاب عن جدوى قيام هذا الاتحاد . وعلى العكس من ذلك ، فقد نتشدد في مراقبة ومراجعة كل أعمال مجلس الاتحاد بصورة تعوق الطلاب عن اكتساب الخبرات المقصودة . ويقع على عاتق الرائد المشرف على الجماعة مسئولية اتاحة الفرص الكافية لجميع الأعضاء لتحمل مسئوليات القيادة والتبعية ، وأن يعمل على تنمية مهارات المناقشة وحسن الاستماع والتفاعل الجماعى . ويساعد على نجاح العمل الجماعى . تهيئة الظروف المناسبة مثل مكان الاجتماع ، وحسن التوقيت ، وبناء الجماعات بناء مناسباً من حيث الحجم ، وتوزيع المهارات . الخ . ولكي يكتسب الأعضاء بصرا بالحياة الجماعية ، يتعين على الجماعات أن تقوم بتقييم عملها على فترات مناسبة .

وتمد أسس ديناميات الجماعة الرائد بالكثير مما يسهم به في مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها . فمثلا ، يعمل على ألا يحتكر عدد محدود من

الطلاب كل شيء في الجماعة فيحرمون غيرهم من اكتساب خبرة ناجحة .
والرائد يستطيع أن يبصر الجماعة بما يعوق حركتها نحو الهدف ، فلا
يتركها تتأرجح دون تقدم ، ولكنه في كل ذلك يكتفى بالتوجيه دون
الضغط أو التهديد وهو يستطيع أن يحذر وينبه ، ولكن يتعين عليه أن
يترك للجماعة تقدير حاجتها لاعادة النظر في خطتها . الخ . . والرائد
فضلا عن كل ذلك ، خبير ، يسخر خبرته لمساعدة الجماعة في اكتشاف
المهارات اللازمة ، كما أنه وسيط يسهم أحيانا في حل الصراع بين مختلف
الاهتمامات والانفعالات . ويتعين عليه أن يقدر الحاجات الانفعالية لأعضاء
الجماعة . وأن يوازن بين هذه الحاجات حتى يكتسب الجميع خبرة ناجحة .
وفي مقدمتها خبرات القيادة والتبعية .

وقد ضرب لنا ماس (الفصل ١٧ في ٦٤) المثال التالي للطريقة
التي يمكن بها للمدرس أن يستخدم أسس ديناميات الجماعة للمساهمة
في حل مشكلة جماعية : لوحظ في إحدى المدارس الاعدادية أن الكثيرين
من التلاميذ قد تطوعوا في أول العام الدراسي للعمل في فرقة الموز
المدرسية . ولكن ما كاد ينتصف العام حتى بدأ التلاميذ يطلبون إعفاءهم
من هذا العمل مما دعا مراقب الفرقة الى التساؤل عن أسباب هذا
السلوك . وقد وضح بعد الدراسة أنه كان يطلب من أعضاء الفرقة إبلاغ
المراقب عن التلاميذ الذين كانوا يخالفون النظم المدرسية . وقد أدى
قيامهم بهذا الدور الى اعتبارهم - في نظر باقي تلاميذ المدرسة - ممثلين
للسلطة المدرسية ، وخارجين عن الجماعة . كما أنه لم تكن تعقد اجتماعات
لأعضاء الفرقة لتكوين علاقات جماعية ، أو للتعبير عن مشاعر الأعضاء
كجماعة . وقد أدى الى أن يصبح أعضاء الفرقة « كبش الفداء » للمشاعر
السلبية التي يحس بها تلاميذ المدرسة نحو السلطة المدرسية ، ومن ثم
الى انسحابهم من عضوية الفرقة . ويقترح ماس الحلول التالية لعلاج
مثل هذا الموقف : (أ) اجتماع ممثلي الفصول لوضع قواعد ونظم
مقبولة ، بالتعاون مع المدرسين الذين يقدمون مشورتهم دون أن يحاولوا
فرض قواعد معينة . (ب) قيام ممثلي الفصول بشرح هذه القواعد لزملائهم !
(ج) إتاحة الفرص أمام أكبر عدد ممكن من تلاميذ المدرسة لعضوية فرقة
المرور بالتناوب ، حتى يحس الجميع بأن هذه العضوية مسئولية عامة
مشتركة ؛ (د) اجتماع أعضاء الفرقة بصورة منتظمة حتى تتاح الفرصة
لتكوين علاقات جماعية وللتعبير عن المشاعر . (هـ) ربط نشاط الفرقة
بنشاط باقي الأندية والجماعات المدرسية . وبالطبع ليست هذه حلول
جامدة ، فقد تصلح لموقف دون الآخر . ولكنها تمثل نموذجا طيبا
لاستخدام المنهج الجماعي في حل مشكلة من مشكلات العلاقات الجماعية
في المحيط المدرسي .

دور الجماعة في مشكلات الضبط والنظام وبعض الظواهر السلبيه

تعرضنا في الكثير من الفقرات السابقة لمشكلات الضبط في جماعة الفصل المدرسي من حيث أسبابها ، وطرق الوقاية منها ، وعلاجها . ويتوقف تعريفنا للضبط على تحديدنا لأهداف التربية وللخبرات المنهجية . ذلك أنه في ضوء التعاريف القديمة ، كانت الطاعة العمياء هي الفضيلة المثلى ، وكان أى دليل على العصيان هو الخطأ الذى لا يغتفر . ونتيجة لتقدم البحوث فى طبيعة الطفل ، ونموه ، وعواقب الخبرات الناجحة والفاشلة ، استطعنا أن ندرك أن سلوك الطفل فى المدرسة وثيق الصلة بـدوافعه ، وأن سلوكه اللاسوى دليل على أن المدرسة لم تستطع أن تهيئ له فرصة الخبرة الناجحة .

وأول ما يجب أن يعيه المدرس هو أن معالجة مشكلات العلاقات الانسانية فى الجماعة معالجة بناءة ، سوف يؤدى فى معظم الحالات الى نتائج ايجابية فيما يتعلق بسلوك الأطفال . ويقتبس شفيبا كوف ، وردل (٨٧ ، ص ١٠) التعريف العسكرى للضبط بأنه الخضوع الاختيارى من جانب الفرد لمصلحة الجماعة ، أو هو القوة التى تربط أعضاء الجماعة . وتحفظ بفاعليتها حتى فى غياب القائد أو اندثار السلطة . ويقرب الضغط بهذا المعنى من مفهوم روح الفريق . ويتبع ذلك أن الطريقة المجدية لتحقيق الضبط هي فى تهيئة الفرص للعمل كجماعة ، ولانماء روح الفريق ، ويتبع ذلك أيضا ، أن العقوبة ليست ضرورية أو مستحبة . فالضبط الذاتى هو الضبط الذى ننشده فى المجتمع الديموقراطى . ويوصى شفيبا كوف (٨٧ ، ص ٩٦) فى حالة التعارض بين مصلحة الفرد ، ومصلحة الجماعة ، بأن يسلك المدرس سلوكا لا يسيء الى الفرد . ولا يسيء الى الجماعة . أى أن الأسلوب الذى يناسب الفرد يجب ألا يكون ضارا بالجماعة . كما أن الأسلوب الذى يناسب الجماعة يجب ألا يكون ضارا بالفرد . مثال ذلك : التلميذ « المهرج » الذى يؤدى سلوكه الى ضياع كثير من وقت وجهد كل من المدرس والجماعة ، فقد تحل مشكلة الجماعة اذا طرد من الفصل ، ولكن مشكلة الفرد لن تحل عن هذا الطريق . وقد يكون الحل السليم ، هو فى استعانة المدرس بتلاميذ الفصل فى الاقلال من حاجة هذا التلميذ الى الالتجاء الى « التهريج » كوسيلة للحصول على المكانة فى الجماعة .

ويقرر ردل (فى ٨٧ ، ص ٤٤) نتيجة لخبراته فى معالجة مشكلات الضبط بالمدارس الأمريكية أن ١٠٪ فقط من كل مشكلات الضبط المدرسية يمكن ارجاعها الى عوامل فردية خالصة . أى لا تتصل بجماعة الفصل .

المدرسى نفسها بينما يمكن ارجاع حوالى ٣٠٪ من الحالات الى النقائص السيكولوجية للجماعة . أى أن حوالى ٩٠٪ من الحالات تتطلب دراستها تحليلًا سيكولوجيًا للجماعة . ورغم أن هذه التقديرات ، يصعب تعميمها من ثقافة لأخرى . ورغم أنه يصعب التسليم بأن حالة من الحالات فردية خالصة ، أو جماعية خالصة ، فى العوامل التى أدت اليها . إلا أن هذه التقديرات تشير الى أهمية اعتبار الجماعة فى تخطيط البرنامج الوقائى لمشكلات الضبط . ويرى ردل أن العوامل الجماعية التى قد تؤدي الى هذه المشكلات يمكن تصنيفها الى الفئات التالية :

(١) عدم الرضا عن العمل : وهو قد ينعكس فى قيام مشكلات سلوكية وتؤدي اليه عوامل مثل السهولة الشديدة ، أو الصعوبة الشديدة للمادة . وارتفاع مستوى لغة المدرس عن مستوى نمو التلاميذ . زيادة أو سهولة أعباء الواجبات المنزلية ، عدم تخطيط هذه الواجبات بصورة مفهومة ومقبولة من التلاميذ ، وعدم ملائمة طريقة التدريس لمستوى نمو التلاميذ ، الخ . . .

(٢) الاضطراب فى العلاقات الشخصية : وذلك كما يحدث فى حالة الصراع بين جماعات المراهقين فى المدرسة . كما أن الكثير من الاضطرابات داخل المدرسة أو خارجها لا يمثل تحدياً لسلطة المدرس ، ولكنه يعكس التوتر الذى يسود العلاقات بين جماعات المراهقين . وقد تقوم هذه الجماعات على أسس مثل : مستوى النمو ، الجنس ، الطبقة الاجتماعية . الاقتصادية ، مستوى الاهتمام الأكاديمي ، التقرب من المدرس كشخص ، درجة تقبل النظام المدرسي ، الخ . . . كما أن الكثير من المشكلات ينشأ عن تنافس التلاميذ على القيام بدور جماعي معين مثل دور زعيم الفصل ، أو دور الرجل الثانى ، أو دور التلميذ النموذج . أو دور « مهرج » الفصل ، الخ . . . ويكون الكثير من المشكلات اسقاطاً من جانب التلاميذ على المدرس لاتجاهاته نحو أفراد عائلته ، أو نحو الموقف العائلي بصفة عامة .

(٣) الاضطرابات فى الجو الجماعى : أى نوع العلاقة الاجتماعية السائدة بين المدرس والتلاميذ . ويقصد به جماع مشاعر كل فرد نحو الآخر . ونحو العمل ، ونحو التنظيم . ونحو الجماعة كوحدة . فمثلاً ، قد يظهر المدرس أكثر انفتاحاً قليلاً بمشاعر التلاميذ وأشخاصهم ، ثقة منه بأنه قادر فى كل وقت على توقيع العقوبة على التلميذ الذى يتحدى سلطته . وغالباً ما يملك التلاميذ فى هذا الجو إحدى طريقتين : الثورة

العلنية على المدرس ، أو الانحياز لصف المدرس ضده الزملاء ، وذلك عن حاجة أو عن خوف . ومثل هذا الجو يتسم بأحط مستويات الروح المعنوية . وبأعنف مشكلات الضبط . وقد يسود العلاقات جو لا يخشى فيه التلميذ من العقاب . ولكن من الشعور بالذنب إذا أساء إلى المدرس . وكثيرا ، ما يسهم المدرس في إشاعة مثل هذا الجو - شعوريا أو لا شعوريا - كوسيلة من وسائل ضبط الفصل . ومثل هذا المدرس قد يكرر اعلانه عن مدى حبه لتلاميذه . وأنه لن يعاقب مخطئا . وهو بذلك يقيم علاقة انفعالية يشيد فيها اعتماد التلاميذ عليه . وقد يؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى خصومات شديدة بين التلاميذ حرصا على مشاعر المدرس . وقد يتسم الجو الجماعي بروح تنافسية شديدة فوق طاقة الجماعة . وخارج نطاق حياتها النفسية . وغالبا ما يؤدي ذلك إلى خصومات ، والتجاء إلى العنف والاستبداد لتحقيق الضبط . وقد يسود الجماعة شعور شديد بالفخر بالانتماء إليها ، لدرجة تشجع البعض على أن ينصبوا من أنفسهم رقبا على من لا يظهرون القدر اللازم من الولاء . مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الخصومات والمشكلات .

(٤) أخطاء تنظيمية وقيادية : قد يكون المدرس ممنازا من حيث تنظيم مادته وعرضها . ولكنه لم يدرب على قيادة الجماعات مما يؤدي إلى قيام مشكلات الضبط . ومن أمثلة الأخطاء التنظيمية والقيادية :

(أ) الالتجاء إلى الأساليب الأوتوقراطية بصورة لا تشعر التلاميذ بأنهم يشاركون في حياة الجماعة بصورة فعالة . (ب) تحميل الجماعة مسؤولية فوق طاقتها مما يؤدي إلى عدم الشعور بالأمن . (ج) قوة أو ضعف معايير السلوك الجماعي لدرجة غير مناسبة . (د) المبالغة في التنظيم . (هـ) ضعف التنظيم . والخلاصة : أن نوع التنظيم والقيادة يجب أن يتلاءم وأن يتطور مع مستوى نمو أفراد الجماعة . وحاجاتهم والا أدى ذلك إلى مشكلات سلوكية .

وقد يزيد احتمال قيام مشكلات الضبط نتيجة عوامل شخصية مثل : ظن المدرس دائما بأن سلوك التلاميذ موجه ضده شخصه ، أو محاولة فرض مقاييسه الخاصة : الخلقية والسلوكية على التلاميذ ، أو نزعته إلى الانتقام بدلا من محاولة تغيير اتجاه التلاميذ . أو تناقضه بين الوعد والتهديد ، أو توقيعه العقوبة بغير أن يتضح منطوقها للتلاميذ ، أو محاولة تبرير العمل بمنطق غير مناسب لمستوى إدراك وإهتمامات التلاميذ . أو تحيزه مع البعض ضد البعض الآخر ، الخ . والخلاصة ، أنه من واجب المدرس أن يراجع دائما أساليبه القيادية . وأن يحاول الكشف عن أخطائه الشخصية إذا أراد أن يساعد التلاميذ في نموهم .

(■) التوتر الانفعالي ، والتغيير الفجائي : مثل التوتر الذى يصاحب الامتحانات والتغيير الفجائي فى الأحداث السياسية . أو التغيير الفجائي فى أسلوب القيادة أو فى اتجاهات الدراسة الخ . ولذلك ، فانه من الضروري دائما التمهيد لكل تغيير عن طريق مراحل انتقالية . ومن ناحية أخرى ، قد نجد أن الملل نتيجة الحياة الرتيبة التى لا تشبع حاجات التلاميذ كثيرا ما تسهم فى قيام مشكلات الضبط .

(٦) بناء الجماعة . كثر الحديث واختلفت الآراء عن أصلح الطرق لتقسيم التلاميذ : وأهم الطرق الشائعة حتى الآن فى مدارسنا هى : السن وترتيب النجاح فى الفرقة السابقة ، أو أى تقسيم عشوائى . وفى المدارس التى تحاول التقسيم على أساس نفسى - اجتماعى ، يحدث النزاع حول أساسين للتقسيم هما : الذكاء ، والنضج . وتهتم النظريات الحديثة فى تقسيم التلاميذ بالعلاقات الشخصية والنشاط الجماعى فى نمو الطفل وتعلمه . الا أن المشكلة أشد تعقدا . ومن المرجح أنه اذا كان هناك خطأ أو نقص فى بناء جماعة الفصل ، فإن ذلك يؤدى غالبا الى مشكلات سلوكية . ويرى ردل (فى ٨٧ ، ص ٥٥) أن المهم ليس هو التجانس المطلق بين أفراد الجماعة ، وإنما هو ملائمة هذا التجانس لفرض معين . فقد يكون تكوين الجماعة صالحا تماما من حيث اهتمامات أفرادها . وقدراتهم الدراسية فى مادة معينة ولفترات معينة محدودة ، ولكنه لن يكون صالحا اطلاقا للحياة المشتركة - ولو ليوم واحد - فى معسكر . وقد يكون أفراد الجماعة متفاوتين فى ذكائهم . ويصعب جمعهم معا للدراسة ، ولكنهم يتفقون فى اهتماماتهم ، وفى نفسهم بصورة تمكنهم من الحياة الجديدة المشتركة فى معسكر رياضى أو كشفى .

وبينما تتفاوت الأسس التى يبنى عليها تكوين الجماعة المدرسية فى أهميتها لفرض معين ، الا أن أهم الأسس التى يشيع اعتبارها بدرجات متفاوتة فى مختلف المواقف هى : (١) السن والنمو ، وخاصة النمو الاجتماعى ، (٢) المستوى الاقتصادى - الاجتماعى ، (٣) درجة الاعتماد على العائلة أو الاستقلال عنها ، وخاصة تلك المراحل التى يشهد فيها الصراع حول هذا الأمر ، (٤) الانطواء - الانبساط : ويرى ردل أنه يحسن ألا يكون أفراد الجماعة جميعا ممن يغلب عليهم الانطواء ، أو ممن يغلب عليهم الانبساط وأنه من الخبر أن نجمع بعض الانطوائيين على عدد قليل من الانبساطيين ، بحيث لا يتسع البون بين أفراد الجماعة الواحدة . وذلك حتى لا يزداد الانطوائيون انطواء ولا يبالغ الانبساطيون فى الظهور للحصول على مزيد من اعجاب زملائهم الانطوائيين ، (٥) الذكاء والمعرفة ، (٦) الميل وتقبل العمل : وهو عامل هام خصوصا بالنسبة

لمستوى الروح المعنوية في التعليم . (٧) تقبل القيادة ، (٨) الاختيار السوسومفترى . وبالطبع ، لن يتيسر في مدارسنا في الوقت الحاضر تنفيذ مثل هذه الخطة في تقسيم التلاميذ الى مجموعات متعددة لأغراض خاصة ، الا اذا أعطيت المدارس الحرية الكافية للتجريب ، والا اذا تحررت عقول النظار والمدرسين من سطوة القديم المألوف .

الفش الجماعي : ومن الظواهر السلبية التي تفشت في السنين الأخيرة في نظامنا التعليمي ظاهرة الفش الجماعي ، واذا كان الفش في الامتحانات أمرا معروفا ومألوا على نطاق فردى محدود ، الا أن الجديد هو انتشاره بصورة جماعية يشارك فيها الآباء والطلاب ، ويتعاون معهم أحيانا بعض ضعاف النفوس من رجال التعليم ومن المسؤولين المحليين عن رغبة أو عن رهبة ، وهم والحمد لله قلة . والفش الجماعي نموذج لظاهرة فريدة تتعاون فيها أطراف عديدة لتحقيق مكاسب فردية عاجلة على حساب مصلحة عامة آجلة هي مستقبل الأمة . وهي ظاهرة توضح أن التأثير الجماعي والجمعي ان لم يحسن توجيهه ، فقد يكون له مردود سلبي بالغ الخطورة . ومن الملاحظ أن الظاهرة تنفث في غالب الأحوال في مجتمعات معينة في الأقاليم أكثر مما تنفث في غيرها . مما يشير الى أن ظروفها محلية أسهمت في قيام معيار جماعي سلبي يؤثر في سلوك الناس ويعمى بصيرتهم ، لأنه يجد سندا من الجماعة ، وتغاضيا أحيانا من ممثلي السلطة المحليين . ولن يتسع المجال في هذا المقام للتعقيد في دراسة الأسباب والعوامل التي أدت الى انتشار هذه الظاهرة في مجتمعات معينة ، لذلك أمر يتطلب القيام ببحوث علمية موضوعية يتعين في تقديرنا أن نوليها كل ما تستحقه من الاهتمام . الا أنه يمكن التقدم ببعض الملاحظات والافتراضات . وأولها أنه لا يمكن عزل هذه الظاهرة عن ظواهر عامة جمعية ومجتمعية ، سياسية واقتصادية واجتماعية تضافرت لتحدث تغييرا في نظم القيم . ومنها ضرورة بذل الجهد لتحقيق هدف أو للحصول على شهادة عن طريق الانجاز . وقيم العدالة وتكافؤ الفرص واحترام الذات واحترام حقوق الآخرين ، الخ . ولا يمكن أيضا عزل هذه الظاهرة عن حال التعليم في مختلف مراحله من حيث أهدافه وسياساته ومناهجه ومواده وما يتوفر له أو لا يتوفر له من إمكانيات من حجم مناسب المفضول وتوفير ظروف التعلم ، واعداد المدرس وتدريبه ومستواه ماديا ومعنويا ، ونظم وطبيعة الامتحانات التي يغلب أن تؤكد على الحفظ والنقل ، أكثر مما تركز على حل المشكلات والنقد والابتكار والتحليل والتطبيق والتعميم . ومن هذه العوامل أيضا اعلاء شأن التعلم الأكاديمي الذي جعل دخول الجامعة غاية الغايات أمام كل شباب بصرف

النظر عن مدى صلاحيته لهذا النوع من التعليم ، وحتى لو كانت البطلالة مصيره بعد التخرج - ومن العوامل ضعف دور الآباء - وأحيانا المعلمين - بوصفهم الأمناء على قيم المجتمع - وتقاعس نظم الثواب والعقاب عن أداء دورها مما أضعف من هيبة القانون والنظام -

ويمكن النظر الى سلوك الغش الجماعى بوصفه تعبيراً عن اتجاهات جماعية تتمثل فى تقبل الغش بل والتمسك به أحيانا كما لو كان حقاً مكتسباً - وينشأ عن اعتقادات جماعية تمتد أصولها الى ما يجرى فى الأسرة والمدرسة والمجتمع المعين - وتترجم الى مقاصد سلوكية تقعد الطالب عن الجهد والاجتهاد ، وتنتهى الى سلوك يتمثل فى الاعداد المسبق للغش ثم الى الغش الفعلى - ولتغيير هذا السلوك يتعين تغيير كل من الاعتقادات والاتجاهات والمقاصد السلوكية ، هذا اذا كان الهدف ليس هو مجرد منع الغش ، بل تأصيل الاتجاه بحيث يكون السلوك ذاتياً نابعا من قناعة ورقابة ذاتية قبل أن يكون نتيجة خوف أو عقاب - وفى ضوء مناقشتنا لطرق تعديل الاتجاه والسلوك (الفصل رقم ٢٢) يمكن القول بأن الاعتماد على الطرق المعرفية ، أى التعريف بخطورة الظاهرة ، والتحذيرات اللفظية من قبل وسائل الاعلام - لن تكفى وحدها للقضاء على الظاهرة - ولكن المرجح أن يكون تأثيرها الهام هو فى نقل الظاهرة الى مستوى العلنية واتاحتها للمناقشة العامة وتهيئة المناخ المناسب لتعبئة الرأى العام وتقبله ومساندته للجهود المبذولة للقضاء على الظاهرة - ويعتقد أن اجراءات اعادة تنظيم الخبرات وقرار الجماعة يشكلان أبلغ الطرق تأثيراً فى هذا المجال - وهى تشمل : (١) التأكيد فى أهداف ومناهج وطرق التعليم والتقويم من خلال الامتحانات على أهمية اكتساب مهارات حل المشكلات والنقد والتحليل والابتكار والأداء العملى ، انتقال أثر التدريب من خلال التطبيق والتعميم والتطوير ، وهى كلها مهارات لا يجدى الغش فى اثبات اكتسابها - ويتعين تدريب الموجهين والنظار والمعلمين بحيث تؤكد هذه المعانى فى برامج التدريب - وأن تكثف الجهود للتأكد من ممارستها فى عمليات التعليم والتعلم فعلاً لا قولاً - (٢) النظر فى امكانية الأخذ بنظام التقويم الجماعى ، وبخاصة فى أعمال السنة والتى يفضل أن يكون لها وزنها فى النتيجة النهائية - والمرجح أن تقل فى العمل الجماعى فرص الغش ، اذا توفرت الظروف الضرورية لتحقيق القدر الأمثل من الاعتماد التعاونى المتبادل فى الأهداف والوسائل (الفصل السادس) ومنعا لحصول البعض على ثواب دون بذل الجهد المتبادل ، (٣) الإصرار على تطبيق نظم الثواب والعقاب والتأكيد على هيبة واحترام النظام العام والقانون والشرعية وتوفير الضمانات لأمن القائمين على

تطبيق هذه النظم من رجال التعليم بمساندة من السلطات المحلية ،
 (٤) الافادة من كشوفات نظريتي التنسيب والتناظر المعرفى وبخاصة
 فى اعادة تفسير الدافع الى الانجاز بوصفه نمطا من التنسيبات . وقد
 أوضحنا فى الفصل الثالث أنه من الممكن ومن المفيد العمل على تحسين
 مثابرة التلميذ وتقديره لذاته بعد الفشل عن طريق تشجيع تنسيبه الى
 ضعف المجهود . وكذلك من المهم الافادة من نظرية التنسيب فيما يتصل
 بمقدمات وعواقب استخدام المدرس للثواب وللنقد ، (٥) ادخال نظم
 التوجيه والارشاد فى النظام التعليمى ، بحيث يكون لكل تلميذ سجل
 تجمعى يبدأ منذ لحظة دخوله المدرسة وترصد فيه كل البيانات الضرورية
 التى تعين الاختصاصى على مساعدة الطالب على أن يقرر لنفسه مدى صلاحيته
 للالتحاق بالجامعة أو بكلية معينة أو معهد معين ، وعلى اختيار المسار
 التعليمى والمهنى الأكثر ملاءمة له . وفى هذا المجال يتعاون الاختصاصى
 مع الأسرة للعمل على التخفيف من الضغوط النفسية التى تلح على حتمية
 الالتحاق بالجامعة ، (٦) القضاء على العوامل التى أدت الى تقضى الدروس
 الخصوصية وتوفير البدائل المناسبة ، (٧) اعادة النظر فى نظم القبول
 بالجامعة واجراء البحوث العلمية التى تكشف عن أكثر الطرق والأدوات
 فعالية فى التنبؤ عن النجاح فى كل مجال من مجالات الدراسة بصورة
 فارقة ، (٨) فاذا ما تهيأ المناخ المناسب أمكن لطريقة « قرار الجماعة »
 أن تلعب دورها الفعال والمطلوب . وقد لمس المؤلف (كما لمس كثيرون
 غيره) خلال دراساته العليا فى الخارج ، فعالية « قرار الجماعة » فى
 الحد من الغش فى المحيط الجامعى . فمثلا ، يطلب من الطالب فى بداية
 تسجيله للدراسة فى الجامعة أن يقرأ بعناية وثيقة تقدم له بعنوان
 « ميثاق الشرف » وأن يوقع عليها بعد القراءة المتأنية بوصفها وثيقة
 مطلوبة لقبول تسجيله فى الجامعة . وتشتمل هذه الوثيقة على قرارات
 اتخذها طلاب الجامعة بتحريم الغش ، وبدعوة الطالب اذا لاحظ ان طالبا
 آخر يحاول الغش « الى أن ينبهه بأسلوب مناسب ، الى الإبلاغ عنه
 اذا استمر فى الغش ، وهو فى هذه الحالة يقدم الى محكمة مشكلة من
 الطلاب أنفسهم . ويحدد الميثاق العقوبات على الغش والتى قد تصل
 الى حد الفصل من الجامعة أو الأشغال الشاقة فى مزارع الجامعة وأفنيتها
 لمدة معينة ، الخ » وفى مثل هذا المناخ ، فان الطالب يستطيع أن يؤدى
 الامتحان فى أى مكان يختاره حتى ولو كان مكتبة الجامعة ، بل ان الطالب
 يستطيع اذا شاء أن يستشير ما يريده من الكتب والمراجع ، ولكنه سرعان
 ما يكتشف أن ذلك مضيعة للوقت ، وأنه لن يسعفه بالاجابة ، لأن
 الأسئلة لا يجاب عنها من صفحات الكتب . ويشهد المؤلف أن حالات

الغش القليلة جدا التي سمع عنها خلال فترة دراسته في الخارج كان أصحابها يغلب أن يكونوا ممن يلتحقون بالبرامج الصيفية وليسوا من الطلبة النظاميين المقيمين بالجامعة والمعيشين للمناخ النفسي - الاجتماعي السائد فيها . أى أن الغش يغلب أن يقع من جانب من لم تتح لهم فرصة الشعور بالانتماء والالتزام بمعيار جماعى ذاتى تمثل فى ميثاق الشرف الذى وقع عليه . ولا يعنى ما سبق توصية بالأخذ بهذه الطريقة فى مدارسنا وجامعاتنا فى الوقت الحاضر ، لأنه وكما سبق أن أوضحنا فى أكثر من مقام فى صفحات هذا الكتاب . أن قرار الجماعة لكى يكون ملزما للأفراد عن قناعة واختيار يتعين أن تتوفر له ظروف محددة عرضنا لها بالمناقشة . ولكن يتعين أن نبدأ بتمهيد الطريق لأن يكون مثل هذا القرار فاعلية فى نظامنا التعليمى .

ديناميات الجماعة والصحة النفسية فى المدرسة

تتصل كل الأسس والموضوعات التى تناقش فى هذا الفصل بالصحة النفسية لكل من التلميذ والمدرس ، وذلك بصورة مباشرة ، أو غير مباشرة ولعل النتيجة الهامة التى يشير إليها الكثير من هذه الدراسات هى أن توافق التلميذ أو الطالب يتصل اتصالا وثيقا بالجو الاجتماعى السائد فى جماعة المدرسة ، والمدرس هو الأداة الأولى فى إشاعة هذا الجو ، ووسيلته الى ذلك هى العلاقات بين الأشخاص . ويستطيع المدرس باستخدامه الأساليب السوسيومترية وغيرها ، أن يكشف عن الأطفال الذين يسوء توافقهم نتيجة نبذ الجماعة لهم فى مواقف اللعب ، أو فى الدراسة ، أو فى غيرهما ، وإلى أى حد يكون هذا النبذ نتيجة لسلوكهم . وهل يتبادل الأفراد علاقات طيبة فى مختلف نواحي النشاط ، وما هى العلاقات بين الجنسين إذا كان التعليم مختلطا ، وهل هناك تغير أو نمو اجتماعى ، وما هى الخطوات التى يمكن أن تتخذ لزيادة تماسك الجماعة ، ومساعدة الأفراد على التوافق .

ويذكر أولسون (٦٧ ، ص ٥٠) أنه فى معظم الحالات يتطلب الأمر دراسة تفصيلية لحالة كل فرد على حدة ، إذا أردنا فهم شخصيات « النجوم » و « المعزولين » فلا تقتصر على عوامل معينة فى سلوكهم . غير أن البحوث تشير الى بعض التعميمات المعقولة ، ومنها أنه يغلب أن يحصل المصابون بأمراض مزمنة والذين ينزعون الى السيطرة ، والذين ينظر اليهم على أنهم « مشكلون » وكذلك الأطفال الجدد والخجولون على اختيارات سوسيومترية أقل مما يحصل عليها الأطفال العاديون . بينما يحصل الأطفال الذين يوصفون بالهدوء ، والطيبة والتوافق .

والصدافة ، وامكان الاعتماد عليهم ، على اختيارات أكثر من المتوسط .
وبالطبع تختلف الصورة باختلاف مرحلة النمو " وقد نوقشت في الفصلين
١٣ ، ١٦ استخدامات الأساليب السوسيوومترية "

الا انه يمكن القول أن أى طريقة لتقسيم التلاميذ لها دلالتها
بالنسبة لصحتهم النفسية . ذلك أنه حين يكون الفرد مع آخرين
يستجيبون له ، ويرغب هو في أن يكون معهم ، فانه يشعر بأمن أكبر .
وبقدر تحرره من التوتر في علاقاته مع الآخرين ، بقدر ما يسهم في العمل
الجماعى بصورة فعالة . والجماعة يرتفع مستوى الروح المعنوية فيها اذا
استطاع أفرادها المساهمة والتفاعل معا في حرية (٤٦ ، ص ٢٠٣) .
وسيلة المدرسة الى ذلك هي الأساليب السوسيوومترية .

المدرسة الحديثة لا تهتم فقط بالنمو الاجتماعى والانفعالى للطفل ،
بل بمستقبله أيضا في المجتمع . ومن المعقول أن تنبأ بأن الطفل الذى
يسوء توافقه في المدرسة ، هو الذى يشعر بالمرارة نحو المجتمع وهو
راشد ، أو هو الجانيح ، أو المجرم . ولذلك ، فانه من المهم جدا اتخاذ
اجراءات وقائية . الا أن دور المدرسة في هذا المضمار جزئى فقط ،
حيث أن الصورة السوسيوومترية التى نحصل عليها في الفصل المدرسى
هي انعكاس أيضا للمجتمع الخارجى . كما أن المكانة الاجتماعية للفرد
في الفصل ، وفي المجتمع ، لا تتغير بسرعة رغم المحاولات المقصود . ومن
واجب المدرسة أن تتعاون مع غيرها من المؤسسات الاجتماعية في هذا
المضمار .

وفي رأى كيبوبى (فى ١٢ ، ص ٢٠٠) ، وهو محلل نفسى ، أن
وظيفة المدرسة في مجال الصحة النفسية هي الاقلال من التناقض بين
المستويات الشعورية واللاشعورية في الشخصية الانسانية . وهو يرى
أنه اذا كان العلاج النفسى يهدف الى توسيع دائرة الضبط الشعورى في
الشخصية الانسانية ، فان دور التربية هو الوقاية ، والتصحيح ، والحد
من هذا التناقض بين المستويات وذلك عن طريق اعطاء التلاميذ الفرص
للتعبير عن أنفسهم ، وعن مشكلاتهم في جماعاتهم ، وهذا هو الهدف في
تلك الأساليب الجماعية في التدريب على العلاقات الانسانية والصحة
النفسية :

العلاج الجمعى : تتراوح الأساليب التى يمكن أن نطلق عليها هذا
الاصطلاح من التدريس والمحاضرات ، والبرامج الاجتماعية ، وعلاج
الصعوبات في المحيط الشعورى الى التحليل ، والتفسير ، وعلاج أشد
درجات الصراع . ولا نعى بذلك أن المدرس أو الراشد يجب أن يكون

أخصائيا في العلاج النفسى ، ولكننا نقصد الى القول بأن خطة العلاج الجمعى الشامل فى المدرسة - تفسح المجال أمام كل من المدرس والرائد للمساهمة الفعالة فى وضع خطة العلاج الجمعى موضع التنفيذ - وفى هذا المجال لا ينبغي أن يظن أن العلاج الجمعى قد وجد ليحل مشكلة صعوبة توفير العلاج الفردى - والعلاج فى جماعة له قيمته فى حد ذاته ، بل قد يكون أنسب من العلاج الفردى فى بعض الحالات ، كما أنه لا يتعارض معه .

ومن الميسور للمدرس المهتم بالكشف عن جوانب هامة فى سلوك الطفل داخل الفصل ، الاستعانة بعدد من الأدوات السيكولوجية التى أعدت لهذا الغرض ، ونذكر منها على سبيل المثال : «مقياس التفاعل السلوكى» (*) الذى قام باقتباسه الى العربية الدكتوران عبد الهادى السيد عبده وفاروق السيد عثمان - من الاختبار الذى أعده سيكريست وسويفت - ويمكن تطبيقه على التلاميذ من الصف الرابع الابتدائى حتى السنوات النهائية من التعليم الأساسى ، وذلك بغرض اكتشاف سلوك الطفل ومدى توافقه فى الفصل الدراسى ، ومعرفة موقفات النجاح المدرسى ، وتقويم التغير فى سلوك الطفل والمساعدة فى تكوين جماعات العمل فى الفصل المدرسى - ويتكون المقياس من ٦٠ بنداً يمثل كل بند منها مظهراً من مظاهر التفاعل السلوكى لدى التلاميذ - وهى تتدرج تحت عشرة عوامل ، هى : الاضطراب فى الفصل ، قلة الصبر ، التحريض والتحدى ، اتهام الظروف الخارجية ، القلق على النجاح ، التبعية للآخرين ، الفهم ، السرحان وعدم الانتباه ، الابتكار والحاجة للألفة مع المدرس - ويتعين الإجابة عن كل الأسئلة لرسم بروفيل لسلوك التلميذ - وتقدر الدرجة باستخدام مفتاح تصحيح تتدرج درجاته من ٣ الى ١ حسب اجابة المفحوص - وتجمع الدرجات فى درجة واحدة كلية تعبر عن التفاعل الحسن للتلميذ - وباستخدام عينة من ٦٤٠ تلميذاً (٣٦٣ ذكور ، ٢٧٧ اناث) فى الصفوف من السادس الى التاسع فى مدارس الاسكندرية - وجد الباحثان أن العوامل ذات الدلالة فى هذه المرحلة هى : التحريض - الابتكار ، الحاجة للألفة مع المدرس والقلق على النجاح - وقد استوثق الباحثان من ثبات المقياس وصدقه بعدة طرق ، كما أعدا معايير عينية لكل من الصفوف من السادس الى التاسع .

(*) عبد الهادى السيد عبده وفاروق السيد عثمان - مقياس التفاعل السلوكى - كراسة تعليمات وكراسة اسئلة - القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٨٧ .

تدريب المدرسين

توسعت وزارة التربية والتعليم توسعا كبيرا ومحمودا فى برامج تدريب المدرسين - وهو أمر تشتد الحاجة اليه - وخاصة بالنسبة للمدرسين غير المؤهلين تربويا - وتتراوح الطرق المستخدمة فى هذه البرامج من المحاضرات التقليدية ، بل وأحيانا المذكرات ، الى حلقات المناقشة وندوات البحث - ولا تتوفر لدينا ، مع الأسف ، البيانات الكافية للحكم على مدى صلاحية الطرق التدريبية المتبعة ، وعلى كفاية هذه البرامج وتحقيقها لأهدافها .

وقد تحدثنا فى الفصل رقم (٢٣) عن الأسس العامة لاختيار القادة وتدريبهم على العلاقات الانسانية ، وهى أسس تنطبق - فى ضوء الأهداف السليمة للتربية - أكثر ما تنطبق على تدريب المدرس ، سواء فى مرحلة اعداده بمعاهد اعداد المعلمين ، وكلليات التربية ، أو فى تدريبيه أثناء الخدمة - ولذلك ، فإنه يحسن بالقارئ الرجوع الى هذا الفصل - وسوف نكتفى فى هذا المقام بالتعرض فى ايجاز لمشكلات تدريب المدرسين أثناء الخدمة ، والحلول المقترحة لها - وهى تتضمن خطة للتدريب يقترحها ثيلين (٨٩ ، ص ٧٣) ، ويرى أنها يمكن أن تطبق أيضا فى مجالات أخرى مثل تدريب أمناء المكتبات ، والاختصاصيين الاجتماعيين الخ . . . إلا أنه قبل أن نعرض هذه الخطة يجب أن نوضح دور المدرس كقائد - وقد لخص جوردون (٣٤) ١١ دراسة عن القيادة فى مجالات تعليمية مختلفة ، وخلص منها الى وجود عناصر مشتركة فى هذا النمط من القيادة هى : (أ) تشجيع اشتراك أعضاء الجماعة وتحميلهم المسؤولية بدلا من تركيزها فى القائد - (ب) عدم فرض القائد لبناء معين ، أو اجراءات مقننة مثل المحاضرات اليومية - (ج) السماح بالاتصال والتفاعل بين الأعضاء - (د) تحديد دور القائد طبقا لحاجات الجماعة بدلا من أن يحدده القائد نفسه - والنتيجة العامة لهذه البحوث - هى أن هذا النمط من القيادة من الممكن تحقيقه داخل الفصل ، كما أنه يمتاز بجوانب عديدة هامة منها : (أ) أن التلاميذ يتعلمون قدرا من المعرفة يساوى أو يزيد على ما يتعلمه التلاميذ تحت قيادة متركزة حول المدرس - (ب) تحقيق قدر أكبر من اشتراك التلاميذ فى نواحي النشاط - (ج) تحقيق قدر أكبر من الاستمتاع بالخبرة - (د) تحقيق قدر أكبر من البصر ، والتوافق الشخصى ، والسلوك الاجتماعى المتكامل ، والقدرة على التعاون مع الآخرين ، وحرية التعبير عن المشاعر والاتجاهات - كما أن يكون من الأسير للتلاميذ الاتفاق على رأى موحد ، والشعور بالرضا عن القرارات

المتخذة . ورغم تناقض بعض هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي سبق مناقشتها ، إلا أنه يتضح من الدراسات ضرورة الاهتمام بالمدرس كقائه ، وتدريبه على العلاقات الانسانية الطيبة ، بل ان تغيير المنهج نفسه ، يجب أن يكون - جزئيا على الأقل - تغييرا في بناء العلاقات الانسانية في المجتمع المدرسي . ولعل اهمالنا لهذا المفهوم في محاولتنا المتعددة لتغيير المناهج . سبب أساسى من أسباب فشل هذه المحاولات في الكثير من الأحيان . فليس تغيير المنهج مقصورا على تغيير في موضوعه . بل يجب أن يهدف أيضا الى تسهيل تغيير الناس الذين يتعلمون . والى هذا الهدف يجب أن تنجه برامج التدريب .

أهداف التدريب : يجب أن يكون التدريب جزءا من الحياة داخل المدرسة . وأن يكون متكيفا مع حاجات المدرسين كأفراد ، إلا أنه فوق كل ذلك ، يجب أن يسهم في تحسين البرنامج المدرسي . وتتوقف كفاءة التدريس أول ما تتوقف على المدرس : ما يقوله وما يفعله ، أفكاره ، ورغباته ، واتجاهاته ، ومشاعره ، وقيمه التي ينقلها الى تلاميذه داخل الفصل أو خارجه . والتدريس عملية انتاجية مستمرة تتأثر كفاءتها بعوامل متعددة مثل التعب ، والمهارة ، والاستبصار ، والقلق ، والثواب ، والحاجات الشخصية ، وغير ذلك كثير من العوامل . وحيث أن التدريس هو ما يفعله المدرس ، فإن تغيير التدريس يعنى تغييرا في المدرسة . وذلك في بعض النواحي على الأقل . ولن يغير المدرس إلا المدرس . والتغيير المقصود هو التحسين في القدرة على معالجة مشكلات تربية الأطفال في مواقف مختلفة . والقدرة على معالجة المواقف . هي في واقع الأمر ، القدرة على معالجة الذات في موقف ، وعلى وجه التحديد معالجة المشاعر في تفاعلها مع المواقف . وقد تتم تلك المعالجة على عدة صور : منها : أن ينكر المدرس الشعور بنقص الكفاءة في التعامل مع الأطفال ، وفي تكوين علاقات طيبة معهم ، أو أن يتعرف على مشاعره ويحاول فهمها . ثم يحاول شعوريا اكتساب المعلومات ، والمهارات ، والاتزان الانفعالي اللازم لتحسين طريقة التدريس . والرضا عن عمله ، أو أن يقاوم مشاعره ، ويحاربها ، أو يسقطها على الآخرين ، أو يهرب منها . الى غير ذلك من صور المعالجة .

مقاومة التغيير : يمكن أن ترجع هذه المقاومة الى عدد من العوائق . ومنها مثلا أن يكون المدرس متوهما في نفسه الخبرة ، والعصمة من الخطأ ، أو هو في حاجة الى مثل هذا التوهم ، فيبرر الفشل . ويظنه نجاحا . ومن هذه العوائق أيضا ، أن المدرس قد يشعر بأن التغيير المطلوب أكبر من أن

تتسع له طاقته ، فطريقة الوحدات تتطلب اعدادا ضخما ، والخروج عن الكتاب المقرر لا يجوز ، واشراك التلاميذ فى اختيار مواد الدراسة يعنى تغييرا كاملا فى طريقة التدريس ومادته الخ . . كما أن المدرس يدرك فى مستوى « تحت - شعورى » بأن أى تغيير هام فى نفسه كمدرس يعنى أيضا تغييرا فى دوره أو مركزه فى هيئة التدريس . فمثلا ، المدرس الذى يستمد أشباعا من تزعمه للمعارضين للطريقة الكلية فى تعليم القراءة ، قد يعز عليه أن يتخلى عن دوره هذا ، لأنه يعنى تغييرا فيما يدعو إليه . أو ما يضيف مسؤولية جديدة الى مسؤولياته . ثم أخيرا يأتى دور الخوف من المجهول ، وعدم الثقة بالقدره على تجريب الجديد . فالتغير ، إذن ، يتضمن صراعا بين القديم والجديد ، وتناقضا فى المشاعر . . ولعل أهم مشكلة فى التدريب هى معالجة هذا التناقض فيما يتصل بالتغيير . ويسهل التخلص من هذا الصراع والتناقض عن طريق العمل فى الجماعة المناسبة ، وهى جماعة الزملاء التى يمكن فيها للعضو أن يعبر عن مشاعر التشكك والعدوان ، والحماس ، الخ . . والتى يساعده الأعضاء الآخرون فيها على تكوين ادراك صحيح للعمل . ذلك ، لأن هذه الجماعة تمكن العضو من مواجهة مشاعره حين يكتشف أن الآخرين يشعرون بنفس شعوره ، كما تشجعه على الانتاج لأنه يجد فى الجماعة ما يتحدث أو يكافأ عنه . ومثل هذه الجماعة يجد العضو منها الترحيب ، أو على الأقل فرصة الاستماع له . ولذلك يرى ثيلين (٩٨ ، ص ٧٧) أن خير وسائل التدريب - أثناء - الخدمة ، هى أن يلحق كل مدرس بجماعة صغيرة من مدرسى المدرسة ، يتحمل كل عضو فيها مسؤولية مساعدة الآخرين ، ومثل هذه الجماعة يمكن لأفرادها أن يلاحظ بعضهم البعض الآخر فى عملهم اليومي فى فترات معينة تعقبها مناقشة بقصد التشخيص ، وتبادل الخبرات ، والاشتراك فى التخطيط ، وتنظيم النشاط . ويتطلب ذلك بالطبع ، تعاونا كبيرا من جانب الناظر ، ومرونة فى النظم الادارية بحيث لا تتعارض مع حسن سير الدراسة بالمدرسة . وجماعة التدريب أن تستعين بكل المصادر المتوفرة من مفتشين ، ومدرسين أوائل ، وأساتذة معاهد المعلمين وكليات التربية . بل وبالمواطنين من رجال التعليم السابقين .

ويؤدى تبادل الرأى الى أقصى فائدة ممكنة . والوسيلة البسيطة لتحقيق مثل هذا التبادل قد تكون فى اعطاء نموذج عمل لطريقة جديدة يطبقها مدرس على جماعة من التلاميذ المتطوعين ، ويشهدها باقى - المدرسين . ثم يناقشون ويتبادلون الرأى فى محاسنها ومساوئها . ويتطلب ذلك بالطبع ، دقة فى اختيار النماذج وتنويعها . ولعل لبيئة

تتكون من مندوبي جماعات التدريب هي التي يجب أن تتولى هذا التنسيق لتضمن تعاون كل جماعات التدريب ، والتنافس الطيب الموجه من الجميع لخير المجموع .

وبالطبع ، يجب أن تكون جماعات التدريب في موضع يمكنها من أن تشير ببعض تغييرات إدارية . كأن تشير بتعديل الجدول ، وإطالة الفترة المخصصة للدرس كي تتاح للتلاميذ فرصة كافية لتصميم خطة ، وتنفيذها ، أو أن تقترح زيادة عدد المراجع بدلا من قصرها على الكتاب المقرر ، أو توصي بتعديل حجم الفصل ، أو بضرورة التدريب على طرق المناقشة وأساليب القيادة ، أو طرق التعامل مع أولياء الأمور .

ومن الصعوبات التي تعترض تطبيق هذه الخطة ، أن بعض المدرسين قد لا يتوفر لديه الدافع الكافي للانضمام إلى جماعة من جماعات التدريب ، ومثل هؤلاء ، لا يجب إرغامهم على ذلك ، إذ لا يستقيم الإرغام مع اكتساب خبرة من هذا النوع . كما أن البعض يصعب عليه العمل في جماعات صغيرة يرتبط أعضاؤها ارتباطا وثيقا . وهذا البعض يحتاج إلى وقت ليرى نتائج ما يعمله الآخرون ، وقد يحتاج أيضا إلى برنامج تدريبي خاص يمهده له الطريق للانضمام إلى جماعة التدريب . ويحسن بصفة عامة - أن تبدأ الخطة بالجماعات التي يتوفر لديها الاهتمام والاستعداد الكافيين ، مع تشجيعها ، وتوفير الامكانيات لها . وتقدم هذه الجماعات تقاريرها إلى هيئة التدريس مجتمعة . ويتكون بتقديم البرنامج ، معيار جماعي نحو الاشتراك في جماعات التدريب ، وتوقع الخير منها . ويشجع هذا التقدم الآخرين على الانضمام . ومن الصعوبات المتوقعة أيضا . عدم توفر الوقت الكافي لاجتماع الجماعات . وقد لا يتيسر عقد مثل هذه الاجتماعات إلا خارج الجدول المدرسي . ولكن مثل هذا القرار يتعين أن يكون صادرا عن جماعات التدريب نفسها التي يتعين عليها العمل بالتعاون مع الناظر . على تدبير الحل لهذه المشكلة . وقد يظن البعض أيضا . أنه يصعب توفير الامكانيات الضرورية لمثل هذه الخطة في الكثير من المدارس . إلا أن المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه الخطة وهو المدرس ، متوفر . ولا يقلل ذلك من قيمة الاستفادة بالمصادر .

ويتعين في الحالة الراهنة لمدارسنا ، أن يكون ناظر المدرسة هو البادئ بالخطة . على أن يقدم لها بسلسلة من الاجتماعات تحصر فيها المشكلات التي يواجهها المدرسون ، والعوائق التي تحول دونهم ودور العمل المنتج . ثم تناقش هذه المشكلات . وتحدد العوائق . ولعل أيام الناظر في حل بعضها يكون أبلغ أثرا من كل كلام . ولعله يؤدي ، إلى

قيام ثقة متبادلة بينه وبين المدرسين ، ويمهد ذلك ، الطريق لتأليف لجنة لاعداد الحطة وتنسيقها . وبالطبع ، لن يقدر مثل تلك الحطة النجاح إلا اذا كوفىء المدرس ، الذى يسهم فى برنامج التدريب بصورة منتجة فعالة ، مكافأة مجزية تدعم نتائج التدريب ، والا اذا كان تقييم الحطة جزءا متكاملًا منها .

نظام فلاندرز فى تحليل التفاعل اللفظى : وهو من الأدوات التى

يشيع استخدامها فى تدريب المدرسين . سواء قبل أو أثناء الخدمة . ويشتمل على خمس فئات لتحليل السلوك اللفظى داخل الفصل . وهى :
 (١) المبادأة بالكلام من جانب المدرس ، (٢) استجابة المدرس ،
 (٣) استجابة التلميذ ، (٤) المبادأة بالكلام من جانب التلميذ ،
 (٥) استجابات أخرى : صمت ، ارتباك ، مقاطعة ، الخ . . . (٣١) .
 ويتطلب استخدام نظام فلاندرز فى دراسة السلوك اللفظى فى الفصل ، ألفة كافية بالفئات السابقة ومرانا على رصدها بصورة آلية . وقد يستعان فى هذا المران باستخدام أشرطة التسجيل الصوتى لمواقف متنوعة فى الفصل .

ويمكن تصنيف حديث المدرس الى الفئات التالية :

(أ) الاستجابة وتشمل بدورها على ثلاث فئات فرعية هى :

١ - تقبل المشاعر ، تقبل وتوضيح اتجاه أو مشاعر تلميذ بأسلوب لا يتضمن تهديدا . وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية . وتشمل هذه الفئة التنبؤ عن المشاعر وتذكرها .

٢ - الثناء على التلميذ وتشجيعه ، مثلا بالقول : « نعم » أو « استمر » . العزل على تخفيف التوتر داخل الفصل ولكن ليس على حساب التلميذ .

٣ - تقبل واستخدام أفكار التلميذ ، تقبل حديث التلميذ . توضيح حديث التلميذ والثناء عليه ، أو توجيه أسئلة قائمة على أفكار التلميذ .

(ب) توجيه أسئلة : وتشمل فئة واحدة هى :

٤ - توجيه أسئلة فى المضمون أو فى الاجراءات تقوم على أساس أفكار المدرس وبقصد أن يجيب التلميذ عنها .

(ج) المبادأة : وتشتمل على ثلاث فئات هى :

٥ - محاضرة لتقديم حقائق أو آراء عن المضمون أو الاجراءات .
 التعبير عن أفكاره هو ، تقديم شرح ، استشهاد بمصدر غير التلميذ .

٦ - إعطاء توجيهات أو أوامر يتوقع من التلميذ اتباعها .

٧ - نقد التلميذ ، سبب تبرير سلطة المدرس ، تعبير يقصد منه تغيير سلوك التلميذ من نمط غير مقبل الى نمط مقبل . تصحيح اجابات التلميذ بصورة جزافية ، تبرير سبب قيام المدرس بما يقوم به . استخدام اشارات متطرفة للذات .

ويصنف حديث التلميذ الى فئتين هما :

(أ) الاستجابة : وتشمل الفئة التالية .

٨ - حديث التلميذ استجابة لحديث المدرس الذي يعين حدود الموقف ، حرية التعبير عن أفكار التلميذ محدودة .

(ب) المبادأة : وتشمل الفئة التالية .

٩ - يبادىء التلميذ بالحديث أو بالتعبير عن أفكاره . اما تلقائيا أو استجابة للمدرس . حرية ابداء الآراء وتكوين خط فكري يذهب الى أبعد مما تعينه حدود البنيان القائم .

ويشتمل الصمت على فئة واحدة هي :

١٠ - صمت أو ارتباك . توقف ، فترات قصيرة من الصمت أو ارتباك يحول دون فهم الملاحظ للاتصال .

وترصد الفئة في كل مرة يتغير فيها السلوك ، كما ترصد كل ثلاث ثوان في أى سلوك يستغرق أكثر من هذه المدة . ويتم الرصد بحيث يتضح التسلسل الزمني لفئات السلوك اللفظي بمعدل يقرب من عشرين رسدا كل دقيقة . ويمكن بذلك رصد الأعداد في مصفوفة تمثل ملخصا واضحا لنوع وتسلسل وكمية السلوك اللفظي المرصود . وتشتمل المصفوفة على جدول من صفوف أفقية وأعمدة رأسية تمثل الفئات الخمسة ، فتشتمل المصفوفة بذلك على ٢٥ خلية ، وينتهي كل عمود بخلية يرصد فيها المجموع لكل عمود وتحت نسبته المئوية . ولنوضح لذلك بمثال عن درس في المواد الاجتماعية . يجلس الملاحظ في الفصل لعدة دقائق يكون خلالها فكرة عن الجو العام السائد في الفصل قبل أن يبدأ التسجيل . فاذا بدأ المدرس مثلا بالقول : « ليفتح كل واحد منكم الكتاب في الصفحة الخامسة » . سجل الملاحظ ذلك في الفئة رقم (١) . واذا استطرد المدرس بقوله : « أعلم أن البعض منكم قد واجه صعوبة في دراسة هذا الموضوع بالأمس » ولكنى أعتقد أننا سوف نجده اليوم أكثر اثارة وتشويقا « سجل الملاحظ ذلك مرتين في الفئة (أ) أيضا . وقد يسأل المدرس بعد ذلك : « هل أتاحت الفرصة لكم للتفكير

فيما ناقشناه بالأمس ؟ » يسجل الملاحظ ذلك مرة في الفئة (١) =
 وإذا أجاب تلميذ بقوله : « نعم ، ويبدو لي أن السبب فيما تواجهه
 منطقتنا من مشاكل ، أن الغرب لم يتعلم بعد فهم طرق معيشة
 شعوبها » = سجل الملاحظ ذلك ثلاث مرات في الفئة (٣) = وإذا أجاب
 المدرس بقوله مثلا : « حسنا يا عادل » يسرني أنك تذكر ذلك ، ولأن
 أحب أن أتأكد من أنني فهمت فكرتك تماما » تريد أن تقول أن الغرب
 إذا عرف شعوب المنطقة بصورة أحسن ، فربما كان الموقف على غير ما عليه
 اليوم. يسجل الملاحظ ذلك مرة في الفئة (٢) يليها مرتان في
 الفئة (١) =

فإذا افترضنا أن كل سجل يبدأ وينتهي بالصمت ، فإن الملاحظ
 في المثال السابق يسجل التفاعلات في تسلسل زمني وفي أزواج على
 النحو التالي : (١ - ٥) ، (١ - ١) ، (١ - ١) ، (١ - ١) ، (١ - ١) ، (١ - ٤) ؛
 (٤ - ٤) ، (٤ - ٤) ، (٤ - ٢) ، (٢ - ١) ، (١ - ١) ؛ (١ - ٥) .
 ويشكل الرقم الأول والثاني الزوج الأول من التفاعل ، والرقم
 الثاني والثالث الزوج الثاني وهكذا . وترصد الفئة الأولى في كل زوج
 في الصف الأفقي للفئة ، بينما ترصد الفئة الثانية في نفس الزوج في
 العمود الرأسى لها . فمثلا ، الزوج الأول (١ - ١) يظهر في خلية
 الصف الأفقي ٥ ، وفي خلية العمود الرأسى ١ . ويلاحظ أن كل زوج
 من الفئات يتداخل مع الزوج السابق ، وأن كل فئة فيما عدا الأولى
 والآخرى تستخدم مرتين . ومن الواضح أنه من الضروري استخدام
 مصفوفة منفصلة لكل درس معين ، أو لكل نشاط رئيسي . فإذا كان
 الملاحظ يسجل السلوك مثلا خلال ٣٠ دقيقة من المناقشة ويتبعها محاضرة
 لعشرين دقيقة في موضوع آخر ، فإنه يعد مصفوفتين منفصلتين .

ويحسب الملاحظ بعد ذلك نسبة السلوك في كل فئة عن طريق
 قسمة مجموعها في نهاية كل عمود على المجموع الكلي للفئات المرصودة
 في المصفوفة . وهكذا يحصل الملاحظ على ملخص واضح للتفاعل اللفظي
 في الفترة المعينة في الفئات المختلفة . تفيد دراسته كلا من المدرس تحت
 التدريب والمشرف عليه ، وذلك عن طريق زيادة حساسيته بالنسبة لما
 يجب أن يكون عليه دور المدرس في عملية التفاعل الجماعي داخل الفصل .

ولعله يكون واضحا الآن أن استخدام نظام للملاحظة مثل النظام
 السابق يمكن أن يسهم في تدريب المدرس وفي تقويم بعض الكفاءات
 التي يتعين أن يتسم بها . ذلك أنه إذا سلمنا بأن المدرس يتعين أن
 يتسم بالكفاءات التالية : كفاءات المعرفة بالمواد التي يقوم بتدريسها

فضلا عن معرفة بعلوم التربية « كفاءات الأداء وتشمل المهارات التي يتعين على المدرس اكتسابها لكي يمكنه الاسهام بما يحقق الأهداف التربوية » الاتجاهات والقيم المطلوبة بالإضافة الى التوافق الشخصي والاجتماعي ، اذا سلمتا بما سبق ، فان هذه الكفاءات يتعين أن تنعكس في تأثير المدرس على سلوك التلميذ بوصف أن هذا السلوك هو في النهاية الدليل على فعالية العملية التربوية « هذا بالطبع مع تقدير احتمال وجود عوامل خارجة عن ارادة المدرس قد تقلل من هذه الفعالية » ويمكن قياس كل من الكفاءات والسمات السابقة بطرق عدة مثل اختبارات التحصيل والمهارات والقيم والشخصية ومقاييس التقدير ، الا أن ملاحظة سلوك كل من المدرس والتلميذ والتفاعل بينهما داخل الفصل يغلب أن يكون الأداة الرئيسية التي يستعان بها في كثير من هذه المجالات ، كما يستعان بالملاحظة فيما أصبح يسمى بمصطلح « التدريس المصغر » micro-teaching وقد سبق القول بأنه يركز على مهارات محددة مثل توجيه الأسئلة ، أو الثواب والعقاب ، الخ « وفيه يطلب من المتدرب القيام بتدريس جزء من درس لعدد صغير من التلاميذ ولفترة زمنية قصيرة (١٥ دقيقة مثلا) وقد يسجل التفاعل عن طريق الفيديو أو المسجلات الصوتية أو التسجيل الكتابي ، كما يلاحظ المتدرب من قبل زملائه ومن قبل المدرب ، ثم تكرر هذه العملية الى أن يتقن المتدرب المهارة المحددة » وقد نوقشت نظم الملاحظة بعامة في الفصل الحادى عشر «

الفصل السادس والعشرون

السلوك الاقتصادي والسلوك السياسي

مقدمة في التطور التاريخي لعلاقات العمل :

لعل أخطر درس تلقاه الانسان خلال نضاله الطويل في سبيل حريته عبر العصور ، هو أنه يصعب فصل التنظيم السياسي عن التنظيم الاقتصادي . كما يصعب فصل كل منهما عن السلوك التنظيمي والانتاجي والتنموي . الا أنه بالرغم من خطورة هذه الحقيقة ، فان كثرة من علماء الاقتصاد والسياسة لازالوا يركزون اهتمامهم على دراسة النظم الاقتصادية والسياسية بدلا من دراسة السلوك الاقتصادي والسلوك السياسي . وهما نتاج تفاعل الناس في جماعة وفي مجتمع . ويتضح لنا مدى خطورة الدرس اذا استعرضنا في ايجاز التطور التاريخي لعلاقات العمل . فقبل الثورة الصناعية ، كان النمط الغالب في علاقات العمل هو العلاقة بين سيد وعبد . فالسيد يملك الأرض ويملك من يعمل عليها من عبيد وخدم وعمال يفلحون الأرض وحرفيين وجنود . ومع الزيادة البطيئة في التخصص الحرفي ، اشتد بالتدريج ساعد الحرفيين ، فاستطاع البعض منهم أن يعمل مستقلا ، وأن يبيع خدماته أو السلع التي ينتجها مقابل أجر . وهذه هي « المرحلة الزراعية » agricultural period . وبازدياد عدد الحرفيين المستقلين ، وبازدياد التخصص بينهم ، وبازدياد قدرتهم على بيع خدماتهم ومنتجاتهم مقابل أجر ، نشأ في القرنين الثالث والرابع عشر نظام الطوائف الحرفية handcraft system في التخصصات المختلفة ، وهي تعمل على ضبط عدد العاملين في الحرفة ، والاحتفاظ بمسئوليات معينة للجودة ، كما نشأت طوائف التجار merchant guilds ممن يتولون توزيع السلع وبيعها ، ويعملون على حماية أنفسهم من المنافسة الخارجية . ويقوم التنظيم في الطائفة الحرفية على « شيوخ » للحرفة master craftsman وحرفيين journeymen ، وصبية أو تلامذة apprentices . وكان يقدم

للصبي المسكن الطعام والأجر الصغير . أما الحرفى ، فكان فى الغالب يحصل على أجر يومية ، ويعمل الحرفى والصبية معا فى منزل الشيخ . ثم اختفى نظام الطوائف الحرفية بقيام الثورة الصناعية The industrial revolution وقد ترتبت على ذلك تغييرات عدة لعل أهمها : الاتساع التدريجى فى السوق نتجية التحسن والتوسع فى وسائل النقل فى البر والبحر ، التوسع فى استخدام الآلات ، والحاجة الى رؤوس أموال أكثر ومعدات أكثر لتحقيق انتاج أكبر . ونتيجة لذلك ، ازداد التنافس ، واشتدت الحاجة الى الاستقرار فى الحرفة تحقيقا للجودة وللأمان ، وأملا فى ادخار ما يكفى لشراء الأدوات الجديدة . كما أن شيخ الحرفة بدأ يخشى على مركزه ، فازدادت الضغوط التى يواجهها للحد من مطاعم الحرفيين للارتقاء الى مرتبة الشيخ . وبالتالى ، شعر الحرفيون بحاجتهم الى التكتل فى روابط yeomanry guilds تساندهم فى تفاوضهم مع الشيخ ، وهى الروابط التى تمثل أصول المنظمات العمالية الحديثة (١١٣ ، ص ٣٨) . وفى بعض الحرف ، نشأت نظم جديدة للانتاج نتيجة التوسع فى السوق وفى التجارة ، وبالتالى ، فقد ازداد التخصص بهدف الانتاج الموسع . وتطلب ذلك بالطبع توفير مقادير أكبر من المواد الخام . وكان التاجر فى الحرف البسيطة يتولى امداد الحرفى فى منزله بالمواد الخام . ويدفع له أجر التصنيع على أساس القطعة ، ثم يتولى توزيع السلعة . ويشكل هذا النظام putting-out system خطوة هامة فى الثورة الصناعية . ويتضمن ما يعرف أحيانا بمرحلة trader capitalism ، وهى خطوة سابقة مباشرة للرأسمالية الصناعية industrial capitalism ، أو نظام المصنع . وقد نشأ نظام المصنع عندما أدرك أصحاب رؤوس الأموال أنه من الممكن التوسع فى الانتاج باستخدام الآلات الحديثة ، وتجميعها فى مكان واحد ، وتشغيل العمال فيه ، بدلا من تشغيلهم فى منازلهم . ويلاحظ من عرضنا السابق أن المسئولية الرئيسية فى الادارة انتقلت من الحرفى الفرد الى شيخ الحرفة ، الى التاجر صاحب رأس المال ، وأصحاب البيوتات الصغيرة ، ثم الى أصحاب رؤوس الأموال فى الصناعة أو أصحاب المصانع . ولعل أخطر ما وقع من تغييرات نتيجة الثورة الصناعية هو ظهور البروليتاريا الصناعية ، وتكون من عمال يغلب أن يظلوا حياتهم . يسخرون جهودهم لتشغيل الآلة لتصنيع المادة الخام وهما ملك لأصحاب رؤوس الأموال .

وقد صاحب قيام نظام المصنع ظهور الفلسفة السياسية والاقتصادية المعروفة بالفلسفة الفيزيوقراطية physiocratic أو laissez-faire ومن دعايتها روسو ، وبنتام وهوبز ، ومالتوس ، وآدم سميث ، وغيرهم

من أصحاب المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية التي تنادى بالاقتصاد الحر ، وبأقل تدخل ممكن من الدولة . وقد انعكست هذه الفلسفة في ظروف العمل وترتبت عليها نتائج كثيرة : عمالة غير منتظمة ، وأجور تقوم غالبا على أسس تنافسية وتشغيل للنساء وللأطفال نظراً لتبسيط العمليات الآلية ، بل وأحيانا كان يفضل العاملون من غير ذوى الخبرة على الحرفيين من ذوى الخبرة الذين وجدوا صعوبة في التكيف مع الآلة . وقد كانت ظروف المعيشة في المدن الصناعية الأولى سيئة بعامه ، سواء في المصانع أو في المساكن نتيجة اكتظاظها المفاجيء بالعمال . وقد حرم القانون في كثير من الحالات تشكيل النقابات ، وأدى اشتغال الأطفال والنساء وانخفاض أسعار كثير من السلع الى زيادة في دخل الأسرة ، وانتقالها من مكان لآخر سعياً وراء فرص العمل . وكان لكل ذلك عواقبه الاجتماعية البالغة الأهمية . وكذلك ، ازديادت فرص تغيير نوع العمل نتيجة تبسيط الأعمال ، وزيادة امكانية الانتقال من عمل الى آخر بدلا من اقتصره على حرفة معينة محدودة . ورغم أن ذلك أدى الى تحسين في استخدام القوى العاملة ، الا أن ادارتها أصبحت أكثر تعقيدا فلم يعد العامل مرتبطا بصاحب أرض ، أو بصاحب عمل واحد مدى الحياة .

ونتيجة اكتشاف مصادر جديدة للطاقة ، وللتقدم الكبير في التكنولوجيا ، زادت ضخامة الشركات الصناعية واشتدت قبضة الاحتكارات . ورغم ان التنظيمات العمالية استطاعت أن تثبت أقدامها بوصفها طرفا في المفاوضات بين العمال وأصحاب الأعمال ، الا أن « التباعد الاجتماعي - النفسى » بين الطرفين ازداد ، فلم تعد العلاقة علاقة شخصية ، وأصبح من الميسور في ظل ظروف الانتاج الضخم على نطاق واسع واستخدام الآلات وضعف الارتباطات الشخصية ، الأداء في مستوى منخفض ، وازدياد التلف والفاقد ، والتمارض وسوء الفهم والصراع . وبعد أن كان الحرفى يقوم بنفسه بانتاج السلعة في كل مراحل الانتاج ، ويفخر بالنتاج النهائى ، أصبح يقوم بعمل ضئيل جزئى ومتكرر على خط انتاج طويل ، مما يبعث في نفسه الملل . كل هذه العوامل مجتمعة أدت الى تعقد المشكلات النفسية - الاجتماعية ، وإلى حدة الصراع بين طرفى الانتاج ، مما أدى الى قيام تخصص مهنى جديد في الادارة يتصدى لحل هذه المشكلات ، ذلك هو تخصص « العلاقات الصناعية » أو « علاقات العمل » وهو التخصص الذى يهتم بكل أنواع السلوك الناشئ عن علاقات العمل وما يرتبط به من أعمال مثل اختيار وتوظيف وتدريب وتقييم وإدارة الأفراد والعلاقات العامة بالاضافة الى الخدمات الاجتماعية والنفسية والطبية والترويحية والأمن الصناعى والتأمينات الاجتماعية والاستشارات القانونية . الخ .

ثم حدث تطور خطير في الكثير من بلاد العالم . يتمثل في التحولات الاستراتيجية ، وفي الملكية العامة لوسائل الانتاج ، وفيها نغير علاقات الانسان مع الانسان في الزراعة والصناعة وفي المكتب وفي الأسرة . وتتغير علاقة المواطن بالدولة ، كما يتغير مفهوم السلطة السياسية . . . بحيث تتسنى هذه كلها مع التنظيمين : الاقتصادي والسياسي . كل هذه التحولات ، يصعب أن نتعمق في فهمها في الاطار الاستراتيجي للنظريات السياسية والاقتصادية الكلاسيكية التي تركز على المنظمات السياسية والاقتصادية . وتهمل الانسان الذي يسلك سياسيا واقتصاديا ، وحول هذا السلوك تدور موضوعات هذا الفصل .

السلوك الاقتصادي

الصلة بين علوم النفس وعلوم الاقتصاد :

يقطع علم النفس الاقتصادي الحدود بين العلوم النفسية والعلوم الاقتصادية ، فينظر الى العمليات الاقتصادية على أنها تعبير عن السلوك الانساني ويحللها من وجهة النظر السيكولوجية . ويمكن عن طريق دراسة دوافع واتجاهات وتوقعات المنتج والمستهلك فهم عمليات الانفاق والتوفير والاستثمار والبيع والشراء والعرض والطلب ، الخ . فضلا عن امكانية تعديل السلوك في هذه المجالات ، وذلك بالاستعانة بطرق تغيير الاتجاهات وهي الطرق التي ناقشناها في فصل سابق . ورغم تجاهل العلوم التجارية والاقتصادية للمتغيرات السيكولوجية . الا أن التحليل الاقتصادي لا يخلو من افتراضات سيكولوجية . يقوم معظمها على أساس النظر الى السلوك الانساني على أنه سلوك آلي ، أي أن الكائن يستجيب بنفس الاستجابة لنفس المنبه أو لنفس الظروف في البيئة الاقتصادية . ونتيجة لهذه النظرة . أصبح الاقتصادي ينظر الى العرض والطلب والدخل ورأس المال على أنها الأشياء التي يهتم بها . فأصبح يدرس « سلوك النقود » و « سلوك الأسعار » كما لو كانت النقود أو الأسعار في حد ذاتها هي الفاعل والمؤثر ، وليس الكائن الانساني الذي يملك المال أو يحدد الأسعار .

ومن أمثلة هذه النظرة الآلية ، القول بأن ما ينفقه المستهلك يتوقف على دخله ، أي أنه في نفس ظروف الدخل . ينفق الناس بنفس النسبة من دخولهم . ولذلك . فإنه ليس من الضروري تحليل السلوك الانساني والدوافع والاتجاهات الكامنة وراء هذا السلوك . وكذلك ، القول بأن معدل الاستثمار يتوقف على الربح . ولذلك فإن الأمر لا يتطلب دراسة

كيف يدرك رجل الأعمال أرباحه أو كيف يدرك الموقف الاقتصادي . وما هي مطامحه وآماله أو مخاوفه . وكذلك ، القول بأنه كلما انخفض السعر زاد الطلب ، أى أن هناك علاقة مباشرة بين الظرف أو المنبه (خفض السعر) وبين الاستجابة (زيادة الطلب) ، فليس من المهم إذن دراسة الكائن الانسانى الذى ينتج البضائع ويطلبها ويحدد أسعارها . والقول بأن التضخم ينتج عن زيادة القوة الشرائية على المعروض . يتضمن أيضا ان سلوك الانسان الذى يحدد ويدفع الزيادة فى السعر ، يحدد بواسطة هذه الظروف الخارجية . ولذلك فليس من المهم أن نسأل عما يدفع الناس الى التنافس فى استخدام المال الزائد للحصول على البضاعة المعروضة . أما علم النفس الاقتصادى الحديث ، فانه يهدف الى دراسة أى أنواع السلوك تحدث وأى أنواع القرارات تتخذ فى الظروف المختلفة وبواسطة مختلف الجماعات من الناس فى أمور الانتاج والبيع والشراء وتحديد الأسعار والاستثمار والتوفير . الخ . ويتضمن ذلك الاهتمام بدراسة أدراك الناس للأحداث ودوافعهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم .

والخلاصة ، أنه يصعب الفصل بين النظرية الاقتصادية والنظرية السيكولوجية ، وأنه من الخير لرجال الاقتصاد ولعلماء النفس أن تتكامل النظريتان الاقتصادية والسيكولوجية ، وهو ما يهدف اليه علم النفس الاقتصادى والتجارى كعلم وكتطبيق . بل ان والترويسكوف (١١٠) فى كتابه « سيكولوجية الاقتصاد » يرى أن بعض النظريات الاقتصادية قد صيغت لا شعوريا - لتخفف من شكوك الناس حول صلاحية المؤسسات الاقتصادية القائمة . وقد حاول ويسكوف أن يطبق مفاهيم علم النفس الاجتماعى ، وبعض مبادئ مدارس التحليل النفسى الجديدة ، ونظرية الجشتمالت للكشف عن الأسباب السيكولوجية لتفكير بعض الاقتصاديين من أمثال آدم سميث ، وريكاردو ومالتوس ، وانجلو ، وماركس . والفرد مارشال ، ولا يسمح المجال بمناقشة كل المشكلات الاقتصادية النفسية ولذلك فسوف نكتفى بمناقشة عدد محدود منها على سبيل التمهيل .

دوافع المستهلك :

كانت القوانين الاقتصادية تقوم أساسا على افتراض مفهوم الرجل الاقتصادى العاقل المنطقى . ويعنى ذلك أن المستهلك فى كل تصرفاته . بما فيها تلك التى تتصل بانفاقه للمال ، يوجهه هدف واحد محدد . وهو تحقيق أكبر قدر ممكن من الاشباع ، الا أن هذا المفهوم قد أثار الكثير من الاعتراضات . ومنها أن الاشباع أمر يصعب قياسه . ومن ثم

يصعب تحقيقه علميا ، ومنها أن الناس لا يسعون غالبا الى الاشباع ولكنهم يندفعون وراء أهوائهم وانفعالاتهم ، أى أن المستهلك لا يخطط ، وتتوقف الطريقة التي يصرف بها ماله على مهارة المعلن والبائع ، وعلى المستوى الاجتماعى والمعايير الاجتماعية السائدة وعلى اعتبارات المكانة والشعور بالأمن والصراع الانفعالى ، وكلها عوامل غير قابلة للقياس . كما أنها سريعة التغير . فإذا صح ذلك . كان من الصعب قيام علم لسيكولوجية أو لاقتصاديات المستهلك .

وينطبق نفس القول على بعض الآراء الأخرى التى أبديت . ومنها أن الفقير لا يملك أن يخطط لأنه يعيش على الكفاف ، والغنى لا يحتاج الى أن يخطط . ومنها أيضا أن الناس يمكن تصنيفهم الى فئات لا على أساس مستوياتهم الاقتصادية ولكن على أساس سماتهم الشخصية . فالبعض يضع الخطط الدقيقة لما ينفقه من مال ، بينما يصرف البعض الآخر ما له فى لحظة معينة طبقا لحاجته فى تلك اللحظة طالما أن المال متوفر لديه . وكلا الرأيين ينفى امكان الوصول الى أسس لسلوك المستهلك . وتقوم دراسة سيكولوجية المستهلك على أساس الافتراض بأن سلوكه قابل للبحث وللأختبار ، فتهدف الدراسة الى تحديد الظروف التى يحتمل فيها حدوث سلوك من نوع معين وتلك التى يحتمل فيها حدث سلوك من نوع آخر ، ويغلب أن تأخذ تلك الدراسة صورة المسح الاقتصادى السيكولوجى الذى تجرى فيه المقابلات مع أفراد عينات ممثلة للمجتمع موضع الدراسة . وتوجه فيها الأسئلة عن صور معينة من سلوك المستهلك ، فلا يجدى مثلا ، أن نسأل الناس سؤالا عاما مثل : هل ينوون انفاق ما لديهم من أموال . بل توجه لهم أسئلة متنوعة ومحددة . ويتكرر توجيه هذه الأسئلة على فترات بقصد الكشف عما حدث قبل انفاقهم لأموالهم فى أوجه معينة ، كما يمكن السؤال عن خططهم الشرائية للمستقبل والتحقق بعد ذلك من تنفيذها .

هل يخطط المستهلك قبل الشراء ؟

لا نملك مع الأسف الإجابة عن هذا السؤال من واقع بيانات مستقاة من بيبتنا المحلية . الا أن البحوث التى أجريت فى الخارج ، (٤٧ ص ٦٧) تشير الى أن المستهلك يغلب أن يخطط بالنسبة للمواد الأعلى ثمنا (مثل شراء عربة أو منزل أو ثلاجة) أكثر مما يخطط بالنسبة للمواد الأقل ثمنا . ولنا بالطبع ، أن نتوقع اختلاف حدود الشمن باختلاف الحضارات والمستويات . وتتفق هذه النتائج مع ما يمكن أن نتوقعه فى

ضوء البحث السيكلوجى • أى أنه فى ظروف معينة ، حين يواجه الفرد مشكلة جديدة ، يعيد تنظيم مجاله ، ويتخذ قرارات أصيلة مبتكرة ، أما فى غير ذلك من الظروف ، فإنه يستمر فى اتباع الأنماط السلوكية العادية دون تفكير فى الاحتمالات المختلفة ، ويتضمن ذلك أن ما نسميه غالبا سلوكا غير منطقي ، أو سلوكا انفعاليا ، أو طائشا ، الخ . . لا يمثل نسبة كبيرة من سلوك المستهلك ، فالسلوك الروتينى العادى يحدث فى الظروف العادية المتشابهة ، ويتبع الانماط السلوكية العادية دون حاجة الى اتخاذ قرارات جديدة ودون اعتبار لمواقف السلوك ، الا أنه فى ظروف معينة يمكن وصفها ، قد تتخذ قرارات أصيلة ، فالفرد قبل شرائه لعربة أو لمنزل مثلا ، يتحتم أن يدرك امكان حدوث ذلك الشراء ، ونظرا لأن الادراك انتقائي ، فلا يكفى أن يعلم الفرد بإمكان حدوث السلوك ، وقد تسهم قراءة اعلان عن منازل معروضة للبيع ، أو مقابلة وكيل للتأمين فى استشارة الحاجة لامتلاك منزل ، أو للتأمين على الحياة ، أو قد تكون الحاجة قائمة وقد تقودنا الى قراءة الاعلان أو السعى وراء التأمين ، كما أن شراء الجار أو زميل العمل لعربة جديدة ، قد يحدث فى فترة آكون فيها مستعدا أو غير مستعد لأن أسبك سلوكه . وقد يؤدى حدوث شىء جديد مثل زيادة الدخل الى اعادة تنظيم المجال واتخاذ قرار . والخلاصة أن الدوافع الى الشراء متعددة ومتنافسة فى الغالب ، وشعورنا بالحاجة الى شراء شىء معين ، واتخاذنا قرارا بالشراء يكون فى الغالب نتيجة عدد متشابه من العوامل .

وينطبق القول السابق على السلوك الاقتصادى بعامة . فمثلا ، يتعين علينا فى تحليلنا للسلوك الاقتصادى للعائلة ، الكشف لا فقط عن الدوافع الكامنة وراء طرق استخدام المال ، ولكن أيضا عن المواقف لكسب المال ، ثم تحديده قوة كل منها . ودوافع الفرد قد تتركز ، لا حول ذاته ولكن حول الجماعات التى ينتمى اليها مثل العائلة أو النقابة أو البلد . كما أن المنظور الزمنى يلعب دوره أيضا فى السلوك الاقتصادى . ففى بعض الحالات تتغلب القوى التى تهدف الى اشباع الحاجات الحاضرة (الانفاق) ، وفى حالات أخرى تتغلب القوى التى تهدف الى اشباع حاجات المستقبل (التوفير) ، ويفيدنا فى فهم هذا السلوك ما نعرفه فى علم النفس من أن الثواب العاجل أقوى أثرا من الثواب الأجل ، فالعائلة التى تواجه موقفا مشكلا . لا توفر رغم توفر الرغبة ، وأحيانا يعتمد الناس تعريض أنفسهم للقوى المباشرة ، فالبعض يشعر بأنه لن يوفّر الا اذا أرغم على التوفير ، ولذلك فهو يقبل على شراء الأسهم عن طريق التسييط . والخلاصة ، أنه يصعب فى مجال السلوك الاقتصادى ، الحديث عن دوافع

المستهلك بعامة فليس هناك دافع واحد وراء كل السلوك ، ومن الضروري تحليل مجالات سلوكية معينة ، والبحث عن الدوافع التي تكون اجزاء هذه المجالات .

وفي دراستنا للدوافع الاقتصادية ، يجب أن نكتفى بسؤال الناس عن خططهم للمستقبل ، لأن هذه الخطط قد تكون متناقضة ، كما أن الظروف قد تحول دون تنفيذها ، ولذلك ، فإنه من المستحسن سؤال الناس عن الدوافع التي لعبت دورها في تحديد سلوكهم الذي وقع فعلا في الماضي القريب مثل شراء منزل . والناس قد لا يعرفون في بعض الأحيان أسباب سلوكهم الاقتصادي . أى أن دوافعهم لا شعورية ، فيلجأون الى التبرير . ولذلك ، فإنه يصعب الوصول في بعض الحالات الى الدوافع الحقيقية العميقة للسلوك الاقتصادي عن طريق الاستبيانات والمقابلات المقتنة الموجزة . ومن ناحية أخرى ، لن يتيسر في معظم البحوث اجراء مقابلات متعمقة مع عينات كبيرة من الأفراد . كيف يمكن لنا إذن الكشف عن دوافع السلوك الاقتصادي ؟

قد يكون للدوافع الشعورية السطحية التي يعبر عنها الناس في اجاباتهم عن أسئلة الاستبيانات ، كما قد يكون لما يلجأون اليه من تبريرات دلالات هامة في تحليل السلوك الاقتصادي . فاذا أجابت نسبة كبيرة من الأفراد عن سؤال متعلق بأسباب شرائهم لسلعة معينة . باجابات سطحية مثل : « نحن محتاجون لها » أو « لتوفير الوقت » أو « مهمة لنا » فإن الباحث يحق له أن يستنتج وجود حاجات اجتماعية قوية مثل الحاجة الى المكانة . كما يحق له أن يبحث عن تأثير الاعلان في تشكيل هذه الحاجات . أى أن الباحث لا يحتاج في غالب الحالات الى التعمق في بحث دوافع المستهلك . إذ أن الدوافع الشعورية التي يعبر عنها الكثيرون من الأفراد بصورة متكررة هي في حد ذاتها حقائق تؤثر في القرارات الاقتصادية .

وفضلا عما سبق ، فإن الاستبيان هو طريقة واحدة فقط من عدة طرق للكشف عن الدوافع الاقتصادية . إذ يعتمد الباحث في كثير من الحالات على نتائج تحليله للعلاقات بين صور السلوك الاقتصادي وبعض خصائص معينة للناس . مثل أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والاقتصادية . الخ . وقد يساعده ذلك في الكشف عن علاقات لا تتضح من الاجابات المباشرة للناس عن أسئلته . فمثلا ، اذا سألنا الناس عن دوافعهم الى شراء أسهم شركة معينة ، ولاحظنا أن أحدا منهم لم يذكر أن صديقا له قد حثه على ذلك ، فإن هذه الملاحظة قد تدفع الباحث الى التساؤل عن مصادر معرفة الناس بالموضوع . وقد يتضح له أن الناس

الذين سمعوا عن أسهم الشركة من أصدقائهم أو معارفهم أقبلوا على شراء الأسهم بنسبة أكبر من أولئك الذين سمعوا عن الأسهم من مصادر عامة . وقد يتضح له أيضا اختلاف تأثير مصدر المعرفة باختلاف المستوى الاقتصادي .

تأثير الجماعات المرجعية على الشراء :

والآن لنركز المناقشة حول الشراء كنشاط اجتماعي ، وكيف يمكن استغلال تأثير الجماعات المرجعية في الدعاية . قد يكون الشراء نشاطا فرديا أو نشاطا يتأثر بعوامل اجتماعية . ذلك أن المستهلك يتأثر بما يشتريه غيره ، وبخاصة أولئك الذين يقارن نفسه بهم ، أو يستخدمهم كجماعات مرجعية .

ومن الدراسات الأولى في هذا الميدان ، تلك التي أجريت في ديكتاتور بولاية إلينوى بأمريكا ، بقصد تحديد العوامل الفعالة في تشكيل سلوك السيدات في مجالات الشراء واختيار الأزياء ومشاهدة الأفلام السينمائية ، وفي تشكيل آرائهن في المسائل العامة . وقد أجريت في هذه الدراسة مقابلات مع عينة من السيدات على فترات لمعرفة من غيرت رأيها ، أو سلوكها الشرائي ودرست العوامل التي أدت الى هذا التغيير (٤٨) . وتؤكد هذه الدراسات الأهمية النسبية لتأثير الاتصال الشخصي اذا قورن بوسائل الدعاية الجمعية . كما أسفرت هذه الدراسات عن أن « قادة الرأي » أو المؤثرين على الأفراد في سلوكهم أو في اتخاذهم لقرار معين ، يختلفون باختلاف الموقف وباختلاف القرار . ولا يتجتم أن يتميز هؤلاء القادة بخصائص معينة مثل الثروة أو المكانة الاجتماعية المرتفعة ، بل ان اتصالات هؤلاء القادة يغلب أن تكون مع أفراد من نفس مستوياتهم . والنتيجة الهامة التي تشير اليها هذه الدراسة هي أن القائم بالدعاية التجارية ، يتعين عليه أن يتعرف الى « قادة الرأي » بالنسبة لكل بضاعة . وكيف يمكن الاتصال بهم ، وما هي خصائص البضاعة التي يجب إبرازها وتأكيدا .

وربما كانت أهم صفة تحدد تأثير الجماعة المرجعية على الأفراد في شرائهم لبضاعة هي درجة لفتها للنظر . وقد تكون البضاعة ظاهرة وواضحة ، ولكن يملكها كل شخص ، فلا تكون ملفتة للنظر . ويؤدي ذلك بنا الى التمييز بين تأثير الجماعة على المشتري في شراء البضاعة ، وبين تأثيرها عليه في شراء كل من البضاعة وفي اختيار الصنف . فمثلا ، قد يكون للجماعة المرجعية تأثير على شراء صنف معين من البضاعة

دون أن يكون لها تأثير على شراء البضاعة بعامة (كالجرائد ، أو الملابس مثلا ٠٠) . وقد يكون لها تأثير على شراء كل من البضاعة والصنف . فمثلا ، ثبت تجريبيًا من الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أن السيارات ، والسجائر ، والبيرة ، يتأثر شراؤها سواء من حيث البضاعة وصنفها ، بالجماعة المرجعية . أى أن شراء الفرد لسيارة أو عدم شرائه لها يتأثر بما يفعله الآخرون ممن يكونون جماعته المرجعية ، وكذلك يغلب أن يشتري الفرد الصنف الذى يشتريه أفراد جماعته المرجعية (٥٤ ، ص ٢١٨) إلا أنه بينما يقوم التمييز بين أصناف العربات الى حد كبير على أساس صفات حتمية ، يكون مثل هذا التمييز (أى التمييز على أساس الصفات) بين أصناف السجائر صعبا ، ومن ثم ، تنسب إليها هذه الصفات فى الاعلان عن طريق الجماعة المرجعية المناسبة . ولذلك فإن خلق الصور المناسبة عن أنواع الناس الذين يدخنون أصنافا معينة من السجائر يتكلف جهودا ومبالغ طائلة .

وقد وجد بالنسبة لآلات تكييف الهواء ، أن الصنف المعين ليس له دلالة اجتماعية ، ولكن المهم هو شراء البضاعة نفسها ، وخاصة نظرا لامكان رؤية ما يدل على وجود الجهاز من خارج المنزل . وقد وجد فى إحدى المدن أن شراء هذه الآلات كان مركزا تقريبا فى مساحة صغيرة من المدينة ، وغالبا ما تكون صفا واحدا فى إحدى الشوارع ، مما يدل على أن جماعة الجيران هى الجماعة المرجعية المؤثرة على شراء هذه الآلات . ولنا أن نتوقع بالطبع ، أنه اذا وصل شراء بضاعة معينة فى مجتمع معين الى نقطة التشبع ، فإن تأثير الجماعات المرجعية يقل بالنسبة لكل من البضاعة والصنف . ولكن بالنسبة لصنف جديد من هذه البضاعة تصبح الجماعة المرجعية ايجابية التأثير بالنسبة للصنف ، سلبية التأثير بالنسبة للبضاعة . كما أنه اذا عم شراء الثلاثيات لدرجة التشبع ، أو ما يقرت منها ، فإنها تصبح سلبية البضاعة ، وسلبية الصنف .

أما الفئة سلبية البضاعة ، وإيجابية الصنف ، فإنها تتكون من البضائع التى يستخدمها كل الناس ، أو على الأقل نسبة مرتفعة منهم ، إلا أنها تختلف فى أصنافها . ولعل أوضح أمثلة هذه الفئة هى الملابس . فالناس جميعا يلبسون الملابس ، مما يبعد تأثير الجماعات المرجعية فيما يصل بالبضاعة . ولكن شراء صنف معين من الملابس ، يتأثر تأثيرا كبيرا بالجماعات التى تقيم كل منها لنفسها معايير خاصة (مثل جماعات المراهقين ، أو العمال ، أو أصحاب رؤوس الأموال ، الخ . . .) . ويقرب من الملابس فى نوع التأثير بالجماعات المرجعية : الأثاث ، وصابون التواليت ، الخ . . .

أما بالنسبة للفئة سلبية البضاعة وسلبية الصنف ، فإن شراءها يتوقف على صفات البضاعة أكثر مما يتوقف على طبيعة المستهلكين . لأن كلا من البضاعة والصنف ليس لهما دلالة اجتماعية واضحة ، مثل الملح ، وصابون الغسيل ، الخ . وبالطبع ، لنا أن نتوقع انتقال بضاعة ما خارج هذه الفئة ، أو إليها باختلاف الظروف . ومع ذلك ، فإنه ليس من المستحيل عن طريق الاعلان الضخم ، خلق صور عن نوع من الناس يستخدم أصنافا معينة من الملح ، أو صابون الغسيل ، بحيث يصبح للجماعات المرجعية تأثيرها كما هو الحال في السجائر . الا أن الأمر يكون أكثر صعوبة نظرا لأن للسجائر دلالتها الاجتماعية الواضحة .

ولسنا في حاجة الى القول بأن هذا التحليل السابق ليس عاما لمشكلات الشراء على كل المستويات ، وأنه يختلف باختلاف الثقافات والمستويات الاقتصادية والاجتماعية ، والمعايير الاجتماعية . ويتعين دائما القيام بالبحوث للتأكد من حقيقة تأثير الجماعات المرجعية على شراء البضاعة والصنف في ظروف معينة . وحينئذ يمكن الاطمئنان الى امكان وضع خطة فعالة للدعاية . فمثلا ، اذا وجد أن شراء كل من البضاعة والصنف لا يتأثر تأثيرا قويا بجماعة مرجعية ، تركزت الدعاية حول صفات وخصائص البضاعة ، وثمنها ، وما تتميز به عن غيرها من البضائع . أما اذا ثبت تأثير الجماعة المرجعية ، فإن الدعاية تتركز حول أنواع الناس الذين يشترون البضاعة وذلك لتأكيد وتدعيم نطاق من تشملهم هذه الفئات من الناس . ومن الأخطاء الشائعة في الدعاية أن يخلق المعلن ، أو أن يدعم صورة عن المستهلكين تشمل فئة محدودة جدا ، فيضيق بذلك نطاق الاستهلاك ، كما أنه من الناحية الأخرى ، قد تؤدي محاولات المعلن توسيع دائرة الاستهلاك وإيصال دعايته لمستهلكين جدد الى فقدان بعض الجماعات القائمة من المستهلكين ممن قد تتأثر صورتهم عن المستهلك تأثيرا سلبيا . ومن الوسائل التي يمكن اتباعها للتغلب على الصعوبات السابقة : استخدام وسائل منفصلة للاعلان يمكن عن طريقها الوصول الى جماعات جديدة من المستهلكين دون أن يؤدي ذلك الى تغير الصورة القائمة لدى المستهلكين الحاليين ، وكذلك الاعلان التعاوني الذي تقوم به مجموعة من الشركات المنتجة للبضاعة ، حتى يقل الضرر الناشئ عن فقدان منتج واحد لعدد من المستهلكين في محاولة اجتذاب مستهلكين جدد .

وقد أجريت دراسة لتقدير الأثر النسبي لكل من صفات نوع معين من أنواع الطعام ، وأثر الجماعة المرجعية على الشراء ، ووجهت الى أفراد عينة من مستهلكي هذا الطعام عدة أسئلة لمعرفة رأيهم فيه . هل هو مفيد أم ضار صحيا ؟ وهل يؤدي الى السمنة ؟ وهل هو اقتصادي ؟

وهل هو طيب المذاق ؟ الخ . . كما سئل هؤلاء الأفراد عما اذا كان معظم أصدقائهم يقبلون على هذا النوع من الطعام أم لا ؟ وقد وجد أن عدد مستهلكي هذا الطعام ، ممن وصفوه وصفا سلبيا ولكن كان يقبل عليه معظم أصدقائهم ، كان أكثر من أولئك الذين وصفوه وصفا ايجابيا ولكن لم يكن يقبل عليه معظم أصدقائهم . أى أن الادراك الايجابى لسلوك الجماعة المرجعية بالنسبة للطعام اذا صاحبه ادراك سلبى لصفاته الحقيقية ، فانه يؤدي الى استهلاك كبير مما يؤدي اليه الادراك السلبى لسلوك الجماعة المرجعية مع الادراك الايجابى لصفات الطعام . ومعنى ذلك ، أن الجماعة المرجعية أقوى تأثيرا من صفات الطعام ، ولذلك ، فإن الدعاية لهذا الطعام يجب أن تتركز حول جوانبه الاجتماعية . وحول اقبال جماعات كثيرة تشابه الجمهور الذى توجه اليه الدعاية بدلا من أن تتركز حول الصفات الحقيقية للبضاعة .

ومن الأمثلة المشهورة فى بحوث التسويق ، ذلك البحث الذى قام به هير فى أمريكا (٣٧٨) لدراسة اتجاهات ربات البيوت نحو صنف من القهوة سريعة الاعداد . وقد استنتج الباحث فى هذه الدراسة . ان شراء هذا الصنف من القهوة يتأثر لا بطعمها فقط ، ولكنه يتأثر أيضا بفكرة لدى السيدات عن أن السيدة التى تقدم لضيوفها هذا الصنف تتسم بالكسل . وتفيد نتائج مثل هذه الدراسة بالطبع فى توجيه السياسة الاعلانية عن الصنف .

وعلى كل حال ، فان الدعاية الناجحة هى التى تقوم على أساس دراسة الأسباب والدوافع الكامنة وراء الاتجاهات . كما تقوم على أساس دراسة الاتجاهات نفسها . فاذا أسفر البحث مثلا ، عن أن السيدات لا يقبلن على نوع جديد من الملابس لا يحتاج الى كى نتيجة عدم معرفتهن بهذه الميزة . فان الدعاية تتجه الى تعريف السيدات بها . واذا كان السبب هو عدم رغبتهم فى الظهور بمظهر ربة البيت التى تحاول التخفف من عناء واجباتها المنزلية . فان الدعاية تتجه الى اظهار غيرهن من السيدات مشغلن . يستمتعن بمزايا هذا النوع الجديد من الملابس ، وانهن يستطعن خدمة عائلتهن عن طريق توفير الوقت اللازم لرعايتهن والذى كان يصرف فى كى الملابس .

والخلاصة ، يتضح مما سبق أنه من الممكن دراسة دوافع السلوك الاقتصادى من شراء وتوفير واستثمار ، بقصد التشخيص والتنبؤ والضبط رغم تعقد هذه الدراسة وتشابك المتغيرات . ويجب أن تقوم هذه الدراسات على أساس نظرية شاملة ومتكاملة مبنية على علاقات وظيفية

محققة بين كل المتغيرات الاقتصادية والسيكولوجية ذات الدلالة ، فيدرس سلوك الناس وأسباب هذا السلوك في الماضي وفي الحاضر وتوقعاتهم في المستقبل ومقاصدهم واتجاهاتهم الاقتصادية وجماعاتهم المرجعية ، بالإضافة الى الحقائق التي تجمع عن الاستهلاك والعرض والطلب .

الاتجاهات نحو الدخل :

يتعذر فهم القرارات التي يتخذها المستهلك ودوافعه الى السلوك الاقتصادي بعامه دون فهم اتجاهه نحو الدخل . ويتضح من مناقشتنا السابقة أن الرغبة في الحصول على دخل أكبر ليست هي الهدف الاقتصادي الوحيدة لكل الناس ، فليس هناك دافع أو هدف اقتصادي واحد . وتتغير الأهداف والدوافع بتغير الظروف والخبرات الماضية وعضوية الجماعات . فالدخل وسيلة لغاية . إلا أن أحدا لا ينكر أن الرغبة في الحصول على دخل أكبر لها أكبر التأثير في السلوك الاقتصادي . ومعنى الدخل نسبي فقله نجد عائلتين تعيشان في بلد واحد . ويتساوى دخل كل منهما ، إلا أن المعنى السيكولوجي لهذا الدخل بالنسبة لكل من العائلتين قد يختلف اختلافا كبيرا . ويتوقف هذا المعنى على المجال الذي يدرك فيه الدخل . ويتأثر هذا الإدراك بعوامل عدة مثل السن وحجم العائلة . إلا أن الأهم من ذلك في تحليل السلوك الاقتصادي هو « المنظور الزمني » الذي سبق الإشارة إليه ، فادراك الفرد لدخله في فترة معينة قد يتأثر بمستوى دخله في الفترات السابقة ، إلا أن مدى هذا المنظور قد يختلف من فرد لآخر كما قد يختلف بالنسبة لنفس الفرد باختلاف الظروف .

ويفيدنا في فهم معنى الدخل والسلوك الاقتصادي مفهوم سيكولوجي هو « مستوى الطموح » ، وله تطبيقات مباشرة في المجال الاقتصادي . وتشير نتائج البحوث في هذا المجال الى عكس ما نظنه أحيانا من أن الأغنياء يقل الدافع لديهم الى زيادة ثرواتهم ، بينما يزداد الدافع لدى الفقراء لزيادة دخلهم بما يفيدهم في ساعات الشدة . بل أن التجارب السيكولوجية كشفت عن أنه كلما زاد ما لدى الفرد من مال ، كلما زادت رغبته في المال . وبالطبع ، يجب أن نتوقع اختلاف هذه النتيجة باختلاف الظروف والجماعات والثقافات والخبرات الماضية . وتلعب عضوية الجماعات دورا هاما في ادراك الشخص لدخله ، أي أنه يعتبر دخله مرتفعا أو منخفضا بالقياس الى دخول من يقارن نفسه بهم ، أي أولئك الذي يكونون جماعاته المرجعية . وقد يكون هؤلاء زملاء في العمل أو جيرانه أو آباء زملاء أبنائه في المدرسة . الخ . وقد يؤثر ذلك في شعور الشخص

بالرضا أو بالاحباط . وقد يكون دافعا الى محاولة زيادة الدخل .
ولا يقصد بالدخل المستوى المطلق ، بل مكان الفرد فى توزيع الدخل .
وخاصة بين جماعاته المرجعية .

أسس التعلم والادراك والتفكير فى السلوك الاقتصادى :

أشرنا فى فصل سابق . الى أن فهم السلوك يتطلب الاستعانة
بأسس التعلم والادراك والتفكير . وفى ضوء أسس التنظيم الادراكى ،
فانه بدلا من أن نربط بين البيئة والسلوكيات الاقتصادية يجب أن ندرس
العلاقة بين السلوك المنظم وبين ادراك هذه البيئة ، والتغير فيها ،
وتلعب « التوقعات » سواء كانت مبنية على أساس العادة أم على أساس
الفهم دورا هاما فى هذا المجال ويمكن أن نخلص من هذه المناقشات الى
أن التعلم فى ظروف معينة ، هو الكشف عن المعانى الجديدة عن طريق
اعادة تنظيم المجال . ولنوضح ذلك بتجربة من ميدان الاقتصاد . وجه
كاتونا (٤٧ ، ص ٤٥) عام ١٩٤٢ الى عينة من الأفراد السؤال التالى :
« اذا زادت الضرائب على الأرباح العام القادم ، هل ترى أن ذلك سوف
يؤثر على الأسعار عامة . أم أنه لا دخل لزيادة الضرائب فى الأسعار ؟ »
أجاب بعض الناس بأن زيادة الضرائب لن تؤثر فى الأسعار ، وأجاب
البعض الآخر بأن الأسعار سوف ترتفع ، لأن الضرائب كالأجور تكاليف
انتاج . يؤدى رفعها الى رفع الأسعار . بينما أجاب فريق ثالث بأن
الأسعار سوف تنخفض ، لأن رفع الضرائب ينتج عنه انخفاض القوة
الشرائية لدى الناس .

تمثل الاجابة الاولى نقصا فى الفهم . وتمثل الاجابة الثانية خطأ
فى الفهم ، وتمثل الاجابة الثالثة فهما سليما . ويفسر كاتونا عجز
الفريق الأول عن الاجابة على أنه دليل على خطأ النظر الى التعلم على أنه
مجرد ارتباط بين شيء مألوف وشيء جديد . فزيادة الضرائب وحركة
الأسعار فكرتان مألوفتان للكثير من هؤلاء الناس ، الا أنهم عجزوا عن
فهم العلاقة بينهما ، كما أن مجرد تكرار الكلمتين معا لن يؤدى الى فهم
العلاقة بينهما . أما الفريق الثانى الذى أجاب أفرادهم بأن زيادة الضرائب
سوف تؤدى الى رفع الأسعار ، فانه لم يتوفر لديهم الاطار المرجعى
المناسب لأنهم نظروا فقط الى التشابه بين زيادة الضرائب وزيادة الأجور ،
وعجزوا عن رؤية الاختلاف بينهما . فزيادة الأجور تؤدى الى زيادة القوة
الشرائية ، بينما تؤدى زيادة الضرائب الى عكس النتيجة السابقة ،

(*) انظر الفصل الأول .

وهو الجزء الهام في الموقف . أى أن سوء الفهم ينتج حين لا تتضح العلاقة بين الأجزاء . أما الفهم السليم ، فهو ينتج عن النظر الى المشكلة أو الخبرة في أطارها المناسب ، أو إعادة تنظيم المجال .

وقد يحدث هذا التغيير في المجال ، عن طريق نقل الفهم المكتسب في الماضي ، الا ان الكائن يستطيع أيضا أن يطبق الحل الذي يصل اليه عن طريق الفهم والاستبصار في مواقف جديدة . ومن الخطأ تحديد الاسعار عن طريق اضافة نسبة معينة ثابتة الى ثمن الشراء بالجملة أو الى تكاليف الانتاج مهما كانت الظروف والأحوال ، ودون اعتبار لدوافع الشراء لدى العملاء الى غير ذلك من الظروف . فذلك سلوك تتحكم فيه العادة وحدها . ويتسم بالجمود . وقد يؤدي في بعض الحالات الى الخسارة ، وكذلك عقد « الاوكازيون » في مواسم معينة ثابتة ، مهما كانت الظروف والأحوال وبصرف النظر عن حركة الشراء وتوفر البضائع أو عدم توافرها ، الخ . .

والخلاصة ، تؤكد مناقشاتنا السابقة أن تكيف الفرد اقتصاديا يتصل أساسا بالدوافع السيكولوجية ، كما يتشكل بالعوامل الحضارية فإذا اعتبرنا المجتمع ككل ، فأننا يجب أن نعالج الموضوع في ضوء مفهومين هما : الدوافع والأنماط الحضارية السائدة . وهذا هو موقف الكثير من الباحثين مثل م.ج. هرسكوفيتز (٤١) . فالدوافع حتى في مستواها البيولوجي ، تتشكل طبقا للظروف الحضارية التي يحدث فيها السلوك ، والفرد يتعلم في الحضارة السلوك الذي يتفق مع المعايير السائدة فيها . وهذه الاستجابات تشبع كلا من حاجاته الأولية ودوافعه الثانوية وتيسر له التوافق السيكولوجي . فضلا عن اشباع حاجاته البيولوجية . الا أن كل حضارة تتكون من عدة أنماط أى من عناصر حضارية تبدو لأعضاء المجتمع كوحدات متكاملة . ومن ثم فانه يتعذر دراسة أى قطاع من حضارة ما معزولا عن العناصر الأخرى . أو عن القاعدة أو الأساس السيكولوجي . وعلى هذا الأساس ، لا يكفي أن يحلل الاقتصادى العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية لكي يصل الى العلاقات السببية العميقة ، أو الى حلول مشكلات التغير الاجتماعى . وبالتالي يتعين بالإضافة الى دراسة الطابع القومى أو الشخصية القومية دراسة طبيعة ووظائف الفروق بين الحضارات من حيث الادراك ومن حيث الدوافع التى تحدد العالم الذى يعيشه الأشخاص وتحدد سلوكهم وتحدد مستويات طموحهم .

وتتضح شدة الحاجة الى هذه النظرة المتكاملة أكثر ما تتضح فى:

البلاد المتطورة في طريق التصنيع ، مثل جمهورية مصر العربية . ويتطور التصنيع في مثل هذه البلاد بسرعة لأنه من المحتم انجاز الكثير في زمن قليل ، ولا يهيم ذلك التقدم السريع فرصة كافية للتأمل في عواقب التصنيع : الاجتماعية والنفسية . والحق ، أنه يصعب ان نتجاهل في مثل هذه الحالات تأثير القوى التقليدية وقوتها . حتى بعد حدوث التغيرات التكنولوجية والاقتصادية بفترة طويلة ، ولكن يصعب في الوقت نفسه أن نتجاهل تأثير هذه التغيرات في أبعاد هامة مثل العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات والاتجاهات نحو العمل والعمال ونحو ما ينتجه هؤلاء العمال ، ونحو القدرة (أو العجز) عن جمع رأس المال ، واستثماره في المشروعات ، ونحو تنسيق جهود الجميع في المنظمة . والتصنيع المفاجيء لا يؤدي فقط الى مشكلة التوافق التكنولوجي ، ولكنه يتطلب من الفرد اتزاناً جديداً في دوافعه ، ومن ثم يؤدي الى تغير حقيقي في الفرد . وعلى ذلك ، فمن الضروري أن نساعد الفرد في توافقه في البيئة الاقتصادية الجديدة على ضوء الدوافع « النمط الحضاري » . ما الذي يحدث مثلاً في نمط الدوافع لدى القروي الذي كان يعيش على الكفاف في بيئة قروية حين ينتقل الى المدينة ويشتغل عاملاً أجيراً في مجتمع صناعي ؟ ويؤدي ذلك بنا الى سؤال هام وهو : أى أنواع المواقف الاقتصادية تدفع العامل الى الاشتغال بالصور الحديثة من النشاط الاقتصادي ؟ لا يمكن أن نتجاهل في الإجابة عن هذا السؤال العوامل النفسية والحضارية مثل مقاومة التغير الذي يؤدي الى اضطراب في العلاقات الاجتماعية ، وإلى غير ذلك من استجابات ، وتشير أسس ديناميات الجماعة الى أنه من المفيد التركيز على السلوك الاقتصادي من ادخار واستهلاك وغيرهما بوصفه سلوكاً دينامياً له هدف ، وقد ينتج عن أكثر من سبب ، وله صفة الاستمرارية ، ويتصل بالإنسان بوصفه كلاً ، وقد يتأثر بدوافع لا شعورية ، كما أنه يتأثر بالجماعات المرجعية التي ينتمي اليها الفرد ، وتطبع عليه الحضارة الكلية والحضارات الفرعية طابعها المميزة . وأنه ليس بالضرورة سلوكاً رشيداً مبنياً على وعي بحقيقة الدوافع اليه ، كما أنه لا ينطبق بالضرورة على السلوك اللفظي للفرد . . . مثل هذا التصور للسلوك الاقتصادي اذا تكامل مع أسس النظرية الاقتصادية ، وساندته نتائج المسح الاقتصادي والدراسات الاحصائية ، جدير بأن يجعلنا أقدر على فهم السلوك الاقتصادي والتنبؤ عنه وضبطه ، بحيث يؤدي في النهاية الى التوصل الى أحسن الحلول للمعادلة الصعبة وإلى زيادة الانتاج . ولذلك ، فانه يتعين أن تتجه الدراسات والجهود الى تحقيق تكيف المواطن العربي لمتطلبات واقعه

الاقتصادى - الاجتماعى . ويصعب فى هذا المجال أن ننقل عن غيرنا .
ويتحتم علينا أن نشخص مشكلاتنا ، وأن نعالجها فى مجالاتها .

السلوك السياسى

دقلمة :

السلوك السياسى قديم قدم الحياة الاجتماعية النظامية نفسها . وبالرغم من ذلك ، فانه الى وقت قريب ، كانت دراسة السياسة ترتبط ارتباطا كليا بالأبنية والمنظمات السياسية أكثر مما ترتبط بالسلوك السياسى . وترجع اصول علم النفس السياسى الى الفلسفة الاجتماعية التى نشأت فى العصور القديمة . الا أنه فى صورته الحديثة ، ويوصفه علما أكاديميا ونظيقيا ، نشأ فى تقدير مورتون دويتش * فى الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية . نتيجة لما ظهر خلالها من اضطرابات سياسية متلاحقة ، وقيام نظم شمولية استعانت بوسائل الدعاية . كل ذلك أدى الى التساؤل عن طبيعة العلاقة بين العمليات السياسية والسيكولوجية . وكان من أوائل من استجاب لهذه التساؤلات هارولد د . لاسويل بتشجيع من استاذة عالم السياسة ش . مريام فى جامعة شيكاغو . بالولايات المتحدة . والذى دعا الى تأسيس علم للسياسة يستند الى مفاهيم علم النفس . وقد عالج لاسويل فى كتبه العديدة موضوعات مثل السيكونولوجيا والسياسة ، والقلق الشخصى والسياسة ، القوة والشخصية . وقه استعان فىا بالأسس النفسانية فى تكوين الاتجاهات وديناميات الجماعة واسس علم النفس المعرفى والدينامى على فهم السلوك السياسى . ومن وجهة نظر ديناميات الجماعة ، فان السياسة علم سلوكى . والسلوك السياسى هو عملية تخفيف للتوتر الجماعى ، وحل جماعى للمشكلات ، واتخاذ لقرار جماعى . والجماعة السياسية مثلها مثل غيرها من الجماعات الدينامية ، تكون دائما فى حالة أو فى عملية توازن دينامى . والمفاهيم الأساسية فى الديناميات السياسية هى نفسها المفاهيم الأساسية فى ديناميات الجماعة ، لأنها تتضمن التغير ، والفعل والتفاعل ، الاتجاه نحو الهدف ، والتوازن ، والصراع ،

(*) دويتش ، مورتون . ما هى السيكونولوجية السياسية ، (ترجمة أمين محمود الشريف) . المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، العدد ٥٥ ، السنة ١٤ / أبريل/يونيو ، ١٩٨٤ .

القاهرة ، مركز مطبوعات اليونسكو .

والاجماع ، الخ . ويتزايد احتلال مفهوم العملية الجماعية والتفاعل في السياسة للمكان الذي كانت تشغله سابقا المنظمات السياسية . ويتفق ذلك مع اطار اتخاذ القرارات السياسية . فالسياسة العامة ليست شيئا استاتيكيًا ، ولكنها تنبع من عملية تفاعل بين الناس والجماعات نحو هدف . والسياسة في هذا التصور ليست بناء رسميا ، ولكنها نشاط متصل وعملية جماعية . وينطبق هذا التصور بدرجات متفاوتة على كل من السياسة القومية والسياسة الدولية .

النظام السياسي والسلطة السياسية :

من الخطأ أن نعتبر سلوك القائد ، أو الدور الذي يلعبه رأي الأغلبية أو موافقة المحكومين ، عوامل مسببة ، فهي من وجهة نظر ديناميات الجماعة عواقب للتفاعل الانساني ، وهي لا تصنع الجماعة الانسانية . والحكومة الديمقراطية هي تنظيم جماعي في حالة فعل ، ولازال مصدر السيادة ، أو السلطة السياسية كما يفضل علماء السلوك تسميته ، مفهوم يحيط به الكثير من الفكر القديم الذي ينسب السلطة الى شخص أو الى تجريد يسمى « الدولة » . وفي المعنى الديمقراطي للدولة ، فان السلطة مستمدة من الجماعة نفسها . ونظرا لأن المجتمع المعاصر يتكون من جماعات متعددة ومتصارعة أحيانا ، فان السلطة يغلب أن يشارك فيها الكثيرون . ونظرا لأن الجماعات تحاول في نفس الوقت تخفيف التوتر والصراع بينها ، فان الاتفاق يصبح من أهم الأهداف ذات الدلالة في حركة المجتمع الديمقراطي . وذلك رغم ما يحيط به من صعوبات تعترض التوصل اليه . وفي المعنى الديمقراطي ، تدرك السلطة على أنها عملية جماعية . وهي ليست مجرد رأي الأغلبية . وليست مساومة أو توفيقا . وليست اجماعا تتواضع عليه نتيجة الخوف أو التردد في مواجهة النقد ، ولكنها تكمن في الجماعة التي يسهم فيها كل فرد بقدر امكانياته وخبراته . فالسيادة اذن للشعب الذي يتخذ عن طريق جهده الذاتي والانتاجي القراءة ويبدأ العمل . وتكمن السلطة الديمقراطية في نظام القيم الذي يربط بين الأحرار ، وأهم ملامح قيامها ، ليست في المشاركة ولكنها في الانتاج الجماعي والجمعي ، أي الفكر والعمل الجماعيين بقصد الوصول الى قرار لمصلحة الجميع ، وفي اطار معايير جماعية ذاتية تضغط نحو هدف مشترك ، وتسهم في تحقيق التماسك الاجتماعي .

تأثير التنشئة السياسية في السلوك السياسي :

ناقشنا في الفصل الاول تعريف التنشئة الاجتماعية ونظرياتها ونماذج لتأثيراتها . وتعرف هيملوويت (*) التنشئة السياسية بأنها «تعداد المؤثرات التي تعمل عملها في فترة الطفولة من خلال الأسرة والمدرسة والجيران والأقران ، كما هي في فترة المراهقة من خلال التعليم والمران والزوج والعمل والوضع الاجتماعي والحراك السياسي أو المهني أو التجمع» . وقد أخذت هيملوويت في بحثها بنظرية المنفعة المتعددة التي تفترض أن الفرد يختار من بين البدائل المحتملة ما يحقق له أقصى منفعة ممكنة . وعلى هذا الأساس ، استطاعت أن تتنبأ بعدد الأصوات في انتخابات ١٩٧٤ في المملكة المتحدة وذلك بنسبة ٨٠٪ في العينة التي اختارتها . وقد امتدت دراسة هيملوويت وزملائها على فترة بدأت من عام ١٩٥١ مع صبية تراوحت أعمارهم بين ١٣ ، ١٤ عاما ، وانتهت عام ١٩٧٤ حين اقتربوا من نهاية العقد الثالث من العمر . وقد تناولت الاستبيانات التي طبقت عليهم على مراحل خلال هذه الفترة موضوعات عديدة ترتبط بمشكلات يختلف في النظر إليها الحزبان الرئيسيان في المملكة المتحدة : المحافظون والعمال ومن هذه المشكلات : التأميم والنقابات وعقوبة الاعدام وتشريعات الجنس والهجرة . الخ . وقد أوضحت هذه البحوث أن الناخبين لهم اتجاهات وايدولوجيات رسخت في نفوسهم على مر الزمن بحيث أصبحت ترتبط ارتباطا وثيقا بتصويتهم في الانتخابات . وتتحدى البحوث الحديثة في ديناميات السلوك الانتخابي الرأي الشائع بأن هذا السلوك يتأثر أكثر ما يتأثر بأساليب ووسائل الاتصال الجمعي مثل الصحافة والاذاعة والتلفزيون . فمن المؤكد أنه في حالة الناخبين غير الملتزمين ومن لم يستقر رأيهم بعد على قرار ، فإن الاتصالات الشخصية والمناقشات الجماعية لها تأثير في قراراتهم النهائية . وقد كشفت هذه البحوث عن أهمية الدور الذي يلعبه قادة الرأي في التأثير على هؤلاء الناخبين ، كما كشفت في نفس الوقت عن أن هؤلاء القادة بعكس من يؤثرون فيهم ، يتأثرون بوسائل الاتصال الجمعي أكثر مما يتأثرون بالتفاعلات الشخصية . ويشير ذلك الى أن الأفكار تنتقل من الاذاعة والصحافة الى قادة الرأي ، ومنهم الى القطاعات الأقل نشاطا من الناس في المجتمع . ومن المهم الإشارة الى أنه لا يقصد بقادة الرأي أولئك الذين تجندهم المنظمات السياسية ، ولكن

(*) هيملوويت ، هيلدي . التنشئة السياسية (ترجمة د . حسين فوزي النجار) . المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، القاهرة ، مركز مطبوعات اليونسكو ، العدد ٥٥ ، السنة ١٤ ، ابريل/يوليو ١٩٨٤ .

يقصد بهم الأقارب والأصدقاء والجيران وغيرهم ممن يتفاعلون في العلاقات.
وجها لوجه ."

القانون واستراتيجيات التنشئة :

القانون من وجهة نظر ديناميات الجماعة ، ليس مجرد عقد يرتبط به الناس لمراعاة اتفاقات مشتركة ، وليس مجرد ميثاق دائم من المبادئ ، او مجرد مجموعة من القواعد . ولكنه مبادئ قانونية تتغير طبقا لحاجات مجتمع ينمو . أى أن المبادئ القانونية فى الجماعة الدينامية هى مبادئ دينامية أيضا ، تتغير بتغير المجتمع ، ومن الخطأ أن ننظر الى القانون على أنه ضرورة للحد من السلوك المعادى للمجتمع ، بنفس القدر الذى يكون به من الخطأ اعتبار أن الدافع الوحيد للعمل هو ضمان لقمة العيش . فالناس يطيعون القانون لا عن خوف فقط ، ولكن لأكثر من سبب ، تماما كما ينصاعون للمعايير الاجتماعية بكافة . وتتدخل فى ذلك عوامل الانصياع للمعايير الجماعية ، وتوحيد السلوك والاتجاهات ومشاعر الانتماء للجماعة الى غير ذلك من العوامل التى سبق لنا مناقشتها . والناس يتوحدون مع الدولة كما يتوحدون مع جماعتهم المرجعية أو مع مجتمعهم . والناس يعملون لجماعتهم وفيها ، لانه فقط عن طريق الحفاظ على حقوق الآخرين تصان حقوقهم . وأكبر الحريات الفردية لا يمكن الحفاظ عليها فى عزلة . ولكن فى التفاعل مع الآخرين . والرجل يحصل على حريته عن طريق العمل والعيش مع الأحرار . والقانون فى اطار هذا التصور يصبح شيئا حيا . أكثر من أن يكون وثيقة فى محكمة . والجماعة تستخدم القانون لتنميتها ، فهى التى تخلق القانون . وبذلك تنبع طاعة القانون عن معيار ذاتى لا عن خوف . ومجرد الطاعة سلوك سلبي فى احسن الحالات . وفى اطار هذا التصور أيضا ، يمكن القول بأن العلاقة الدينامية تحل محل العلاقات الشخصية . فالقاضي لا يعتبر العلاقة قائمة بين مالك ومستأجر ، أو بين سيد وخدام ، ولكنه يعتبر العلاقة بينهما فى علاقتها مع علاقات أخرى أو مع المجتمع ، أى أنه ينظر الى علاقة فى علاقه (١٨ ، ص ٣٤١) . والسلطة فى هذا التصور تصبح سلطة جمعية . وعنصرا واحدا فى البناء السياسى ، بل انه عنصر يتناقص فى أهميته ، وبعبارة أخرى ، فان هدف القوة يصبح أقل أهمية نظرا لأن العلاقة فى علاقتها مع العلاقات الأخرى . أى صالح المجتمع . تصبح مركزية فى القرارات السياسية كما هى فى القرارات الجماعية .

واستطرادا من عرضنا في الفصل الأول لدراسات تاب وليفين (في ٧٣ ، ص ٦٥) للارتقاء في الاستدلال القانوني « فانهما يريان أن هناك أربع استراتيجيات أساسية للتنشئة الاجتماعية تعمل على التقدم من مرحلة في الاستدلال القانوني لمرحلة أعلى ، وبالتالي تعمل للتنشئة على الشرعية الحلقية ، وهذه الاستراتيجيات هي :

١ - المعرفة القانونية : وتتضمن نقل المعلومات عن الحقوق والقواعد بما يسمح للأفراد أن يكونوا خلائق للقانون ومستهلكين له . فبدون هذه المعرفة بالقانون وبالعلاقة القانونية ، لن يستطيع الفرد أن يستخلم استخداما فصلا خدمات القانون ، أي أن يطالب بحقوقه أو يستأجر محاميا أو يسأل رجل البوليس ، الخ إلا أن هذه المعرفة وحدها لا تكفي لاستثارة الفكر التكامل المستقل الناقد .

٢ - صراع القيم : وينبه هذا الصراع بناء أشكال من الفكر أكثر تعقداً ، ويرى البعض أن الزيادة في عدم التوازن تهيء ظرفا ممتازا للارتقاء .

٣ - المشاركة : ومن خلالها يستطيع الفرد أن يقدر وجهة نظر الآخر ، كما تؤكد المشاركة على التبادل والتعاون وتستثير التعاطف الوجداني وتحمل الاختلاف ، كما تدعم القدرات النافذة والضوابط الداخلية ، فهي بذلك تتبنى الشرعية في مرحلة بعد عرفية .

٤ - الاستمرارية القانونية : وهي تتيح الفرص لخلق قواعد اللعبة التنظيمية وبالتالي الخبرة بالعدل وغيابه والطاعة والعصيان ، الخ . وهي توجد في أنساق يومية كثيرة : في المدرسة والمنزل ومكان العمل والعبادة ، الخ وكل هذه النظم التي توجهها القواعد هي خبرات قانونية . وتؤكد هذه النظرة العريضة للقانون قوة صياغة القواعد وارتباط مختلف النظم القانونية من العائلة إلى المدرسة إلى الحكومة . كما أن التعرف على الاستمرارية بين مختلف نظم القواعد أو العدالة يساعد الشخص على تعريف طبيعة التفاعل والاعتماد المتبادل بين المناشط القانونية .

القراد السياسي الجماعي :

كان الاهتمام الغالب من جانب الباحثين الأمريكيين في علم النفس السياسي ، يتجه في تقدير دويتش (*) إلى دراسة تأثير العمليات

(*) المرجع السابق .

السيكولوجية في العمليات السياسية ، وهو اتجاه حاول تجنبه قرناؤهم الاوربيون وبخاصة في مدرسة فرانكفورت ، ومنهم هوركهايمر ، وأدورنو وماركيوز وفروم وهابرماس . وفي تقدير دويتش ، فان علم النفس السياسي يتعين أن يدرس التفاعل المتبادل بين العمليات السياسية والسيكولوجية . فكما أن القوى العقلية تحدد طبيعة صنع القرار السياسي وتؤثر فيه ، كذلك طبيعة صنع القرار السياسي تؤثر في القوى العقلية . ويستدل دويتشن على صحة قوله بالاختلافات الظاهرة بين الأطفال والراشدين في أفكارهم السياسية من ناحية ، وباختلاف نمو بعض السمات مثل الاستقلالية والتفكير الخلاق في بعض الأنظمة والسلبيات والتبعية في البعض الآخر .

عوامل الخطأ في القرار السياسي الجماعي ، دراسات جانيس

تكونت المجموعة الاستشارية للرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية جون ف . كينيدي . من افراد ممتازين في عالم السياسة والاقتصاد والحرب والعلاقات الدولية . ورعما عن ذلك ، فان هذه المجموعة كانت هي التي قررت في أوائل عام ١٩٦١ ، وبعد تولي كينيدي مهام الرئاسة ، القيام بالغزو الفاشل لكوبا (غزو خليج الخنازير) بواسطة جماعات الكوبيين المنشقين واللاجئين الى أمريكا . وكانت النتيجة هزيمة كبرى لأمريكا ونصرا لكوبا وزيادة للنفوذ السوفيتي في هذه المنطقة من العالم . وقد تبعت ذلك محاولة السوفيت ارسال صواريخ نووية الى كوبا . ولولا الموقف الحازم الذي اتخذه كينيدي بعد ذلك ، لكان من المحتمل أن يؤدي الموقف الى حرب نووية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي . وقد تصدى ايرفينج جانيس (٧٣ ، ص ٦٠٦) لدراسة هذه الظاهرة التي أسماها groupthink وعرفها بأنها : « تدهور في الكفاءة العقلية واختبار الواقع والحكم الأخلاقي ينتج عن ضغوط الجماعة » وقد درس جانيس بالاضافة الى حرب خليج الخنازير خمس حالات أخرى هي :

١ - دائرة المستشارين البريطانيين لنيفل تشامبرلين (رئيس الوزراء البريطاني) التي أيدت اتباع سياسة التهذية مع هتلر خلال عامي ١٩٣٧ ، ١٩٣٨ على الرغم من التحذيرات المتكررة المنذرة بأن اتباع هذه السياسة يؤدي الى نتائج عكسية .

٢ - جماعة المستشارين البحرين للاميرال الأمريكى كميل ، والذين رفضوا الاستجابة للتحذيرات المنذرة فى خريه ١٩٤١ باحتمال مهاجمة الطائرات اليابانية لميناء بيرل هاربور .

٣ - جماعة مستشارى الرئيس الأمريكى ترومان الذين ايدوا قرار تصعيد الحرب فى جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية ، برغم التحذيرات الحازمة من جانب الحكومة الصينية بأن دخول الولايات المتحدة فى تلك البلاد سوف يقابل بالمقاومة المسلحة من جانب الصين .

٤ - جماعة « غداء الثلاثاء » من مستشارى الرئيس الأمريكى جونسون الذين ايدوا قرار تصعيد الحرب فى فيتنام برغم تقارير المخابرات الامريكية وغيرها من مصادر المعلومات الدالة على أن هذه الحطة لن تهزم الثوار فى الجنوب ولن تهزم جمهورية فيتنام الديمقراطية فى الشمال . وأنها سوف تؤدى الى عواقب سياسية وخيمة فى الولايات المتحدة .

٥ - جماعة مستشارى الرئيس الأمريكى نيكسون والطريقة التى حاولت بها تغطية فضيحة ووتر جيت .

ويرى جانيس فى تحليله لهذه الظواهر أن التماسك المرتفع فى الجماعة ، واعتبار الذات الايجابى بين أعضاء جماعات واضعى السياسات ينتج عنه امتناع أعضائها عن النقد أو الاعتراض بما يؤدى الى أفعال لا عقلانية ومنتقصة من أقدار من هم خارج الجماعة . وتزداد الظاهرة حدة نتيجة لانعزال الجماعة عن الآراء الأخرى المعارضة ونتيجة تزكية سياسة الجماعة وتشجيعها من قبل قائد شعبى مقنع . ويحدد جانيس الأعراض الرئيسية فى الظاهرة فيما يلى :

١ - وهم المناعة وسمو الفضيلة ، اذ يتوهم أعضاء الجماعة أنهم أفضل وأقوى من معارضتهم . وأنه لا يمكن هزيمتهم ، ذلك أن الشعور بالانتماء الى جماعة ذات نفوذ بالغ القوة فى تشكيل المستقبل يكون عاملاً محدداً ، اذ كيف يمكن بغير هذا التفسير تصور أن ١٤٠٠ كوبي منفي يستطيعون هزيمة جيش مدرب قوامه ٢٠٠.٠٠٠ جندي ؟ ويمتزج هذا الوهم بوهم الفضيلة والأخلاقية وهو الذى يصور أن العدو لا خلقى ويستحق أن يسحق .

٢ - وهم الاجماع ، اذ يتوهم كل عضو فى الجماعة أن الجميع متفقون تماماً ، وأنه من غير المتصور أن يختلف أفراد محترمون مثلهم . ويحترم كل منهم الآخر ، فاذا ما حدث عدم اتفاق ، تجاهله الآخرون ولعل

الشبه واضح بين ذلك وظاهرة « التجاهل الجمعي » في دراسة الم -
هولو لمجتمع شأك الريفي في أمريكا ، والذي تظاهر فيه كل واحد بأن
الجميع لا يدخنون ولا يشربون الكحول ولا يلعبون القمار .

٣ - قمع الشكوك الفردية والاستقطاب الجمعي ، اذ يردد الفرد
لنفسه بأنه اذا اختلف مع الجماعة ، فلا بد أنه هو المخطئ ، وليست الجماعة .
وذلك هو ما حدث في تجارب مظفر شريف وآش وغيرهما ، وهي عملية
تشجع بدورها وهم الاجماع ، ويحاول الفرد تجنب الظهور بمظهر المشاغب
او مصدر المتاعب والانشقاق . ولا تقتصر التأثيرات التي تقوم بنزول في
هذا الموقف على تأثيرات المرجع ، بل تشمل أيضا الخبرة والمعلومات ممثلة
في أقوال العسكريين ووزير الخارجية (في حالة حرب خليج الخنازير) .
ومن المتوقع في ضوء نظرية التنافر المعرفي أن من يتفق مع الجماعة قد
بحس بقدر من التنافر بعد ذلك ، ولكنه يزداد اقتناعا بموقف الجماعة ،
بل يصبح ممن يضغطون على المنحرفين عنها للانصياع لأرائها كي يتفادي
الشعور بالتنافر .

٤ - قيام بعض أفراد الجماعة بدور من يحاول ارجاع المنحرف الى
خط الجماعة ، وهم من يسميهم جانيس « حراس العقل المعينون ذاتيا »
وقد قام دين راسك وزير الخارجية حينذاك بهذا الدور فكان يلوم كل عضو
يشكك في آراء الجماعة . وقد كان راسك عضوا يشعر بالولاء الشديد
للجماعة .

٥ - أفراد طيعون لقيادة دمثة ، فقد خرج كينيدي منتصرا في
انتخابات الرئاسة وكان الجميع ينظرون اليه بوصفه قائدا عظيما يتطلعون
الى توجيهه وحكمته .

ويعتقد جانيس أن حادثة حرب خليج الخنازير ليست حدثا منعزلا
فريدا توفرت له ظروف يندر أن تتوفر لأحداث أخرى . وهو يشير الى
الأمثلة الاخرى التي سبقت الاشارة اليها ، بالاضافة الى أحداث اخرى
مثل محاولة انقاذ الرهائن الأمريكيين في ايران . كما يشير آخرون الى
أمثلة أخرى مثل غزو هتلر الفاشل لروسيا ، وانتاج عقار الثاليدوميد
بواسطة أدوية ألمانية ، والفشل الذريع الذي منى به تسويق شركة فورد
للسيارة اذل عام ١٩٥٦ في السوق الأمريكية . ولعلنا نشير بدورنا الى
أحداث أخرى مثل المباغثة الاسرائيلية عام ١٩٥٦ ويقابلها العجز
الاسرائيلي في حرب أكتوبر ١٩٧٣ ، وهي أحداث تستحق التحليل في
ضوء مفاهيم واكتشافات ديناميات الجماعة . وقد قام تتلوك (في ٧٣ ،
ص ٦١٠) بدراسة وجد فيها أن ستة قرارات من ١١ قرارا هاما في

سياسة أمريكا يمكن نسبتها الى ظاهرة « تدهور التفكير الجماعي » مقابل خمسة قرارات كانت أكثر حذرا وحيطة ، ولكنها أدت الى تطورات ناجحة . وكانت القرارات غير الناجحة تنسم بالتفكير المفرط في التبسيط ، وبنقوى ايجابى لأمريكا وحلفائها ، الا أنها لم تنسم بالضرورة بتقويم سلبى للمسؤول انشيوعية . وقد أوضحت بعض التجارب العملية ان الجماعات التى يقودها أفراد متفتحون يشجعون التعبير الحر عن الآراء حتى لو كانت مخالفة . كانت أكثر فعالية في التوصل الى حلول ناجحة للمشكلات ومن المحقق أن احتمال تدهور التفكير الجماعي قائم دائما ، الا أن جانيس يقدم عددا من الآراء فى طرق تجنب قيامه ، وقد أفاد فى ذلك مما حدث بعد عام من أزمة خليج الخنازير ، اذ كشفت معلومات المخابرات الأمريكية أن الاتحاد السوفيتى بدأ يقيم قواعد للصواريخ فى كوبا ويمدها بهذه الصواريخ . وقد قدر أنها قادرة على تدمير كل المدن الكبرى الرئيسية فى الولايات المتحدة وقتل ٨٠ مليون أمريكى . وحين أنكر الاتحاد السوفيتى وكوبا ذلك ، كشفت الصور التى التقطتها طائرات التجسس U-2 بما لا يدع مجالا للانكار . وقد دعا كينيدي مجلس الأمن القومى للنظر فى الموضوع ، وأفاد هذه المرة من التجربة السابقة المباشلة : فكانت تسمع كل الآراء من مختلف الجهات والمستويات ، واستعرضت كل البدائل التى تراوحت من مجرد الاعتراف بالواقع والاستسلام ، الى الهجوم المباغت على القواعد وتدميرها . وقد أجريت تصورات لموقف الطرف الآخر فى ضوء التسليم بأنه تتوفر له أيضا بدائل عدة . وكان الرئيس كينيدي يتجنب عن عمد بعض الاجتماعات لكى يتيح الفرصة لمن يترددون فى الحديث الصريح أمامه للتعبير عن آرائهم فى حرية ، وبخاصة اذا كانت هذه الآراء لا تتفق مع آرائه . وكان يشجع كل فرد على النقد ، بل أنه كان يدعو ملاحظين واختصاصيين خارجيين ويسمح لهم بالكلام فى حرية . وأخيرا ، اتفق على فرض حصار بحرى على السفن المتجهة الى كوبا ، وكان أن توصل الطرفان الى اتفاق سحب الاتحاد السوفيتى بموجبه الصواريخ مقابل تعهد أمريكى بعدم غزو كوبا . وفى ضوء المقارنة بين هاتين التجربتين ، اقترح جانيس (٧٣ : ص ٦١٣) عددا من التدابير للوقاية من تدهور التفكير الجماعي ، نوجز أهمها فيما يلى :

١ - أن يطلب قائد مجموعة وضع السياسات من كل عضو فيها أن يقوم بدور المقوم الناقد ، وأن يشجع كل فرد منهم على التعبير عن اعتراضاته ومخاوفه وشكوكه ، على أن يدعم القائد هذه الممارسات عن طريق تقبله لنقد الأعضاء لآرائه .

- ٢ - أن ينادى القائد عن ابداء تفضيلاته. هو منذ البداية حتى يتبع المجال لحوار حر مفتوح .
- ٣ - أن يكون القائد أكثر من جماعة واحدة لوضع سياسة لنفس الموضوع . على أن تعمل كل جماعة تحت قيادة مختلفة .
- ٤ - تقسيم جماعة وضع السياسات الى جماعتين فرعيتين (أو أكثر) تجتمع كل منهما بمفردها تحت قيادة مختلفة ، ثم تجتمع مرة أخرى لمحاولة التوصل الى سياسة مشتركة .
- ٥ - أن يعرض كل عضو فى جماعة وضع السياسات وعلى فترات دورية ، مناقشات الجماعة مع زملاء موثوق بهم فى الوحدة التى ينتمى إليها فى المنظمة ، وأن يقدم تقريرا عن هذه المناقشات .
- ٦ - أن يدعى من حين لآخر واحد أو أكثر من الخبراء أو من الزملاء فى المنطقة خارج جماعة وضع السياسة لاجتماعات الجماعة وأن يبدى ملاحظاته على ما يجرى فيها .
- ٧ - أن يطلب من عضو فى الجماعة فى كل اجتماع من اجتماعاتها التى تعقد للمفاضلة بين بدائل السياسة ، القيام بدور من يدافع عن الرأى المضاد .
- ٨ - حين تتضمن السياسة علاقات مع دولة أو منظمة منافسة ، فإن جزءا كبيرا من الوقت أو جلسة بأكملها ، تخصص لدراسة كل العلامات المنذرة الصادرة من الطرف الآخر فى محاولة لفهم مقاصده .
- ٩ - بعد التوصل الى اجماع أولى على ما يبدو أنه احسن بديل فى السياسة ، فإن جماعة وضع السياسة يتعين أن تعقد اجتماعا آخر ليعبر فيه الأعضاء عما قد يكون لديهم من شكوك ، وليعيدوا التفكير فى القضية كلها .

القيادة السياسية :

وهى فى اطار ديناميات الجماعة ، يصعب تعريفها فى ضوء مفهوم « القوة » وحده ، وهو المفهوم الذى يغلب أن يركز عليه علماء السياسة . وتصدق مفاهيم ديناميات الجماعة بخاصة فى المجتمع الديموقراطى الذى تنحول فيه القيادة من السلطة المطلقة لفرد أو لصفوة الى مشاركة متزايدة من جانب الكثيرين . والجماعة تلعب دورا كبيرا فى اختيار القيادات ، ومن هنا تنزايد أهمية طرق الاختيار . وفى ضوء هذا التصور ، تصبح

« القيادة الجماعية » أو « القيادة المتمركزة - حول - الجماعة » بلفظة ديناميات الجماعة هي الصيغة المقبولة ، فتمارس الجماعة السياسية وظائف قيادية ، وتستجيب الى توقعات الآخرين ، وهي التوقعات التي تسمى في لغة السياسية « الرأي العام » .

ومن الواضح أن كل الأبعاد التي عرضنا لها في الفقرات السابقة تتأثر ببعد هام وهو البعد الاجتماعي - الحضاري : تاريخ المجتمع والايديولوجية السائدة فيه ونظام القيم ومعايير السلوك وأهداف الحاضر وتطلعات المستقبل ، الموارد والامكانيات وتوزيع الثروة والتنظيم الى غير ذلك من عوامل مؤثرة ومتأثرة في تفاعل دينامي .

المشكلات العامة بين المواطنين والحاكم

من المحقق أن جوانب كثيرة من الحياة اليومية للمواطن تتأثر بالسياسات التي يضعها الساسة ورجال الحكم والاقتصاد ، وبالقرارات التي يتخذونها ، أو بتقاعسهم عن اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت الملائم ، وباتجاهاتهم وسلوكهم هم أنفسهم ، بوصفهم نماذج وبوصفهم شاغلين لمواقع حاكمة . ومن المحقق أيضا أن فعالية هذه القرارات تتأثر بدورها باستجابة المواطنين لها . وتواجه كل من المجتمعات المتقدمة والنامية مشكلات بعضها مشترك بينها والبعض الآخر تنفرد به مجتمعات دون أخرى . ومن هذه المشكلات : الجفاف والتصحر والجوع ، والتزايد المستمر في معدلات الاستهلاك في الغذاء وفي الطاقة فوق معدلات الانتاج ، وتلوث البيئة والضوضاء وانخفاض مستويات النظافة العامة ، وانتهاك حرمة الشوارع والملكية العامة والنظام العام ، وتجريف التربة الزراعية أو تبويرها ، وانحسار المساحات الخضراء في المدن ، وتفشي ظواهر العنف والارهاب والتطرف ، وتفاقم مشكلات تماطي المخدرات والكحوليات والتدخين ، انتشار الرشوة والوساطة والاساءة الى حرمة المال العام ، الخ . . كيف يمكن أن تساهم العلوم السلوكية في فهم هذه الظواهر وتشخيصها وفي العمل على التصدي لها ومواجهتها ؟ ترتبط الاجابة عن هذه الأسئلة في جوانب كثيرة منها بموضوع تعديل الاتجاهات ، وقد نوقش بشيء من التفصيل في فصل سابق . الا أنه لكي تكتمل خلفية الصورة ، يتعين أن نتناول بالعرض الموجز بعض نظريات « التبادل الاجتماعي » ، وما أصبح يطلق عليه مصطلح « المآزق الاجتماعية » ، وموضوع « التغير الاجتماعي » ، ودور « الحركات الاجتماعية » .

التبادل الاجتماعى

يعضن التبادل الاجتماعى انتقالا متبادلا للسلع والخدمات وأحيانا الأفكار والمشاعر بين مختلف الأطراف فى علاقة . ويمثل له وليام صامويل (فى ٧٣) باستجابات المواطنين للقيود المفروضة على توزيع سلعة مثل بنزين السيارات أو سلعة غذائية مدعومة مثل اللحوم والسكر والزيوت والشاي . ولنفرض أنه نتيجة لأزمة طارئة فى الوقود ، ازداد الزحام على محطة بنزين . هناك أربعة بدائل متاحة أمام المستول :

(أ) إعطاء كل سيارة بطاقة تقدم عند بدء العمل ، ويوزع مخزون البنزين بالتساوى على أصحاب البطاقات . هذا الحل يتجاهل امكانية اختلاف مدى حاجة كل سيارة ، فقد تكون فارغة وقد تكون نصف مملوءة، وقد تكون كبيرة أو صغيرة . وقد يكون بعض السائقين قد قضى الليل كله فى الانتظار . بينما حضر البعض الآخر وقت بدء العمل .

(ب) يوضح كل سائق سيارة كمية البنزين التى يحتاجها ، ثم توضع البطاقات فى حقيبة ويختار منها العدد الذى يكفى لتوزيع مخزون المحطة . هذا الحل يتيح لكل سائق فرصة متكافئة مع الآخرين لملاء سيارته بدلا من قدر متساو من المخزون . ولهذا الحل أيضا عيوب مشابهة لعيوب الحل الأول .

(ج) رفع سعر البنزين الى الحد الذى يكفى معه المخزون لامتداد من يستطيع دفع الثمن . وقد حدث ذلك فعلا فى أمريكا أثناء أزمة الوقود نتيجة للمقاطعة العربية عام ١٩٧٣ . ولكن هذا الحل يحابى الأغنياء .

(د) يطلب من السائقين الانتظام فى خط انتظار ، ويعطى كل منهم ما يحتاجه من بنزين طبقا لدوره الى أن ينفذ مخزون المحطة . وقد حدث ذلك فى لوس انجلوس خلال أزمة الوقود عام ١٩٧٩ ، الا أن البعض كان يضطر للانتظار ساعات طويلة جدا . وشعر الكثيرون بالاحباط الشديد وهددوا بالانتقام .

وأحيانا يمكن الجمع بين أكثر من بديل ، كأن يعطى كل سائق خمسة جالونات طبقا لأولوية حضوره (أ ، د) ، أو أن تعطى الأرقام الفردية الوقود فى الأيام الفردية والزوجية فى الأيام الزوجية (ب ، د) . والمهم هنا هو أن التبادل الاجتماعى يحدث حين يحتاج الناس الى التعاون للحصول على مطالبهم واحتياجاتهم ، وأن هذا التبادل يتم عادة طبقا لقواعد رسمية أو غير رسمية ، ويتأثر بالمعايير الثقافية السائدة . ويستند التبادل الاجتماعى الى كل العلاقات الانسانية ، ومنها الخاص

جدا مثل لقاء المحبين ، واتفاقيات الزواج « ومنها غير الشخصى مثل حجز مقعد فى طائرة « الخ » ومن القضايا الهامة المثارة فى هذا المجال : من يقرر قواعد التبادل ؟ ومن المسئول عن تفسيره ودعمه ؟ وترتبط النظرة الى القواعد بمفهوم العدالة من حيث الاجراءات وما تؤدى اليه من حيث اسلوب التوزيع « ونظرا لأن الظاهرة عالمية ، ولأنها ترتبط أحيانا بانفعال انفعالى قوى ، فقد اهتم السيكولوجيون بدراسة التبادل الاجتماعى ، وأقاموا النظريات ومنها نظريتان متنافستان . الأولى هى نظرية المساواة والثانية نظرية العدالة أو التناسب equity ويوضح اتمان (أ) ، (ب) فى المثال السابق تطبيقين لنظرية المساواة ، بينما يمثل الحلان (ج) ، (د) تطبيقين لنظرية العدالة « وتنادى بأن الثواب الذى يحصل عليه الفرد من علاقة اجتماعية يجب أن يكون متناسبا تناسبا كليا ومباشرا مع اسهامه فى تلك العلاقة « ويفترض أن الأفراد سوف يدركون ذلك على أنه أمر عادل حتى اذا لم يكن ثواب كل منهم متساويا مع الثواب الذى يحصل عليه الآخر ، ولنفترض موظفين أ ، ب يعملان فى نفس المكتب أقدميتهما واحدة ويحملان نفس المؤهلات ونتاجهما واحد ، ويعمل كل منهما لنفس العدد من الساعات فى الاسبوع . فاذا تساوى مرتب كل منهما ، كان ذلك يمثل موقف مساواة . أما اذا قبض أ مرتبا يعادل مرتب ب مرة ونصف كان ذلك يمثل موقف عدم عدالة inequity فاذا أدرك كل منهما الموقف بهذه الصورة ، فإن ب يحس بالضيق ، أ قد يحس بالذنب وهناك أربع طرق رئيسية للتخلص من عدم العدالة « (١) زيادة مدخلات الطرف المميز كأن يعمل أ عددا من الساعات يزيد مرة ونصف عن عدد الساعات التى يعملها ب . وتشير البحوث الى أن الأفراد الذين يحصلون على ثواب أكبر مما يستحقون ، ينزعون الى زيادة جهدهم كى يظهروا بأنهم يستحقون هذا الثواب الأكبر « بل ان الناس أحيانا يدركون من يحصل على ثواب أكبر بأن أداءه أحسن ، (٢) انقاص مدخلات الطرف غير المميز فيخفض (ب) ساعات عمله بأساليب مختلفة مثل الوصول متأخرا أو مغادرة مكان العمل مبكرا « وإطالة فترات الراحة ، الخ ورغم أن البحوث تشير الى صدق هذا الغرض ، الا أنه يلاحظ أن المدخلات قد تدرك على أنها أقل مما هى عليه فعلا ، فيقلل من قيمتها بحيث تبرز نقص الثواب ، (ج) انقاص مخرجات الطرف المميز « وهو احتمال قد يبدو قليلا فى الواقع العملى « الا أن بعض التجارب مع الأطفال أوضحت أن الطفل الذى يقاد الى ادراك أن ثوابه أكثر مما يستحقه « يكون أكثر نزعة الى التبرع من ثوابه بنسبة أكبر مما يتبرع بها الطفل الذى يقاد

الى ادراك أن ثوابه عادل . وتستغل المنظمات الخيرية هذه الظاهرة فتشير في نفوس المتبرعين الشعور بالذنب كى يتبرعوا لمن هم أقل منهم حظا . (د) زيادة ثواب الطرف غير المميز . وهو أكثر الاستراتيجيات فعالية وأكثرها اشاعة للرضا .

ويعترض البعض على نظرية العدالة بانها تدعى انطباقها على كل جوانب الحياة وليس على الثواب المادى فقط . كما أن البحوث تشير الى أن الفرد قد لا ينزعج أو قد يكون اضطرابه أقل اذا حقق عدم العدالة مصلحة لهم مما اذا عمل ضد مصلحتهم بالرغم من تظاهرهم بغير ذلك . ويقارن الناس بين نظرية العدالة ونظرية المساواة (أى عدم التمييز بين الأفراد من حيث استحقاقهم للثواب) على أساس ان الأولى تدعو الى التنافس بين الأشخاص ليحصل كل واحد على أكبر نصيب ممكن من الموارد المحدودة . وأن من يحصل منهم على نصيب أقل سوف يحس بالحقد والغيرة . وعلى أساس أن المساواة تدعو الى التعاون وحسن العلاقة بين الناس ، وهذا هو ما يعبر عنه غالبية الناس حين يطلب منهم المقارنة وبخاصة اذا كانت الاجابة علنية . ولكن اذا كان القرار غير علني، واذا كان الاتصال بين أصحاب القرار ومن يمسه القرار مؤقتا . فان الناس غالبا يقررون مبدأ العدالة أى لكل بحسب اسهامه وبخاصة اذا كان القرار يتم بواسطة لجنة حتى لو كانت علنية . لأن الفرد يحس في هذا الموقف بأنه لن يوصف وحده بعدم الطيبة .

وتشير البحوث مع الأطفال الى أنهم اذا أدركوا الموقف على أنه تنافسى ، فانهم ينزعون الى تحييد العدالة ، ولكن اذا أدركوا أنفسهم بوصفهم فريقا . فانهم يلجأون الى تحييد المساواة حتى اذا كان من يقوم بتحديد نصيب كل فرد قد بذل جهدا أكبر من غيره . ويبدو أن الطفل ينتقل من مرحلة لأخرى فى ادراكه لمبدأ العدل . كما صوره بياجيه (فى ٧٣ ، ص ٣٢٣) . وقد كشف استعراض لأكثر من خمسين دراسة الى الاعتقاد بأن الأطفال بعامة تحت سن الخامسة . يتمسكون بمعيار المساواة وذلك بالرغم من أن الطفل الصغير جدا قد يحاول الاستحواذ بكل الثواب لنفسه . وأن الأطفال بين السادسة والثانية عشرة يتحولون من المساواة الى العدالة ، وأن الأطفال فى الثالثة عشرة وما فوقها هم فقط الذين يحققون العدل الحقيقى بين الثواب والاسهام طبقا لمبدأ التناسب وعدالة التوزيع . والعدالة أكثر تقييدا من المساواة بحيث قد يصعب على الطفل الصغير فهم العدل وتطبيقه بدقة . ويرى والستر وزملاؤه (فى ٧٣ ، ص ٣٢٤) أن السهولة الأكبر فى معيار المساواة دقارنا بمعيار العدل عامل مهم فى تفضيل المساواة فى الظروف التالية : (أ) حين يتعين

اتخاذ القرارات بسرعة ولا يوجد وقت للمقارنة بين المعيارين ، (ب) حين
يحتمل أن تكون المفاوضات المتضمنة أليمة ومكلفة ، (ج) حين يكون
الثواب ذا قيمة ضئيلة لاستحقاق الجهد والوقت ، (د) حين يكون الموقف
الحالي موافقا خاصا عارضا لا يشكل «سابقة للمستقبل كما يحدث مثلا
فى توزيع مكافآت الرياضيين بعد مباراة » ، بعكس الموقف فى العقود
الطويلة المدى ، ويستبعد كثيرون معيار العدالة فى ظروف ومواقف مثل
الصداقة والحب والزواج والعائلة ، الا أن البعض الآخر يرى أنه حتى
فى هذه الظروف ، لا يوجد سبب يدعو لاستبعاد معيار التناسب .
وقد أوضحت بعض الدراسات صدق هذا الرأى ، حتى فى مواقف الحب،
أى أن المحبين يريان أن كلا منهما ينال نصيبا عادلا بطريقة أو بأخرى
يتناسب مع ما يعطيه .

وثمة مشكلة تواجهنا فى تطبيق معيار التناسب ، وهى : من له
الحق فى تقييم المدخلات وتوزيع المخرجات ؟ لعل أكثر المحكات شيوعا
هما المجهود والقدرة ، الا أنه أحيانا تستخدم محكات أخرى مثل السن
والمظهر الفيزيقي والمكانة الاقتصادية ، الاجتماعية ، الخ . ومن ذلك
مثلا توزيع البنزين بأسبقية الحضور ، أى اعتبار وقت الانتظار من
المدخلات ، ولكننا عادة نعتبر أن قصر توزيع البنزين على الاناث مثلا أو على
أصحاب العربات الفخمة يشكل تطبيقا سيئا غير مشروع لمعيار
التناسب .

التبادل الاجتماعى بوصفه قضية اجتماعية

المقارنة الاجتماعية والتبادل الاجتماعى : يرى فستبخر أن الانسان
يقارن نفسه دائما بالآخرين الذين يدرك أنهم مشابهون له على الأبعاد
التقويمية الملائمة ، وذلك فى كثير من المجالات مثل الدخل والعمل والمنزل
والأولاد والزواج والقدرة والعقائد والمظهر والموقع الجغرافى ، الخ . .
وقد بنى ثيبو وكيللى عام ١٩٥٩ نظرية فى التبادل الاجتماعى تقوم على
أساس المقارنة الاجتماعية وذلك قبل تقديم آدامز لنظريته فى التناسب
عام ١٩٦٥ . وقد بنيت نظرية التبادل الاجتماعى على أساس فكرة
بسيطة هى أن الناس مدفوعون الى تعظيم الثواب الذى يحصلون عليه
فى علاقاتهم وتحجيم التكلفة ، أى الثواب - التكلفة = الربح . وقد
وجد أن هذا المؤشر يمكن أن يتنبأ عن عدد من مجالات التبادل الاجتماعى
منها الاستقرار الزوجى (فى ٧٣ % من ٣٢٥) الا أن هذا المؤشر وحده
من حيث قيمته المطلقة ليس هو المحدد الوحيد للتبادل الاجتماعى .
ويجب اعتبار قيمة المؤشر بالنسبة لمستوى المقارنة ، وهو مستوى تحده

الخبرات الماضية للفرد بتبادلات مشابهة وادراكه للنواب - التكلفة التي يتمتع بها الآخرون في بيئته الاجتماعية المباشرة ، فمثلا ، قد يكون عدم رضا زوجين عن علاقة تدهورت من موقف كان يعلو فيه صوت الحب على صوت الشجار الى موقف تساوى فيه الصوتان ، قد يكون عدم رضائهما اكبر من عدم رضا زوجين بدأ الشجار بينهما منذ اللحظة الأولى . وكذلك يقارن الزوجان أنفسهما بحالة من يعرفونهما من الأزواج . بل امتد مفهوم مستوى المقارنة في تعريف كيللي وتيمبو ليصبح البار الذي يعكس نوعية المخرجات التي يجس الفرد بأنه يستحقها . ويتوقف تقدير الفرد لما يستحقه جزئيا على المقارنة بالآخرين ، ولكنه يعكس أيضا تقديره الذاتي لقيمة المدخلات التي أسهم بها في العلاقة . وثمة مفهوم آخر هام في نظرية التبادل الاجتماعي ، وهو « مستوى المقارنة بين البدائل » ، وهو يشير الى مستوى الثواب مطروحا منه التكلفة التي يعتقد الشخص أنه يمكن الحصول عليها خارج اطار تبادل معين . فاذا كان ذلك منخفضا ، فان علاقة تعطي مخرجات أقل من مستوى المقارنة لكل عضو في جماعته قد تستمر رغم ذلك ، لأن أحدا منهم لا يعرف عن بدائل أكثر إثابة . فقد يستمر زواج غير سعيد مثلا ، اذا اعتقد الزوجان أن الطلاق سوف يحدث تغييرا في مواقف حياتهما أشد إبلاما من حياتهما الحاضرة . وقد يفسر ذلك ضيق الأمريكيين بأزمات الوقود في فترات مختلفة ، وذلك نظرا لعدم توافر بدائل أحسن في حينها .

ويحس الناس بالحرمان النسبي اذا وجدوا أنهم أقل من غيرهم ممن يحسون بالانتماء لهم اجتماعيا أو سيكولوجيا . فقد يكون الأمريكي الأسود أحسن حالا من السود خارج الولايات المتحدة ، ولكنه يقارن نفسه بالأمريكيين البيض . وتختلف استجابات الأفراد للحرمان ، فقد تكون محاولة تحسين الحال عن طريق تغيير العمل ، وقد تكون ظهور أعراض للاجهاد النفسى مثل القرحة ، أو محاولة لتغيير في النظام الاجتماعى عن طريق التصويت أو العنف أو الشغب . ويمكن تقسيم هذه الاستجابات الى نوع ذى توجه فردى مقابل توجه اجتماعى . ويؤدى النوع الأول اذا صاحبه الشعور بالاحباط الى ظهور أعراض ، بينما قد يؤدى النوع الثانى الى العنف .

نماذج لدراسة التبادل الاجتماعى ولإعادة بناء العلاقة بصورة تؤدي الى الشعور بالرضا :

يبدو أن قاعدة التبادل قاعدة عالمية تتمثل في « العين بالعين والسن بالسن » أو « هات وخذ » الخ . . . وهى قاعدة تكمن وراء كل

النظم القانونية المتقدمة في العدل ، ولكنها بالرغم من ذلك قد تنهار . وفيما يلي يقدم وليام صامويل (٧٣ ، ص ٢٢٩) بعض نماذج لدراسة التبادل الاجتماعي وبخاصة في موضوع « المساومة » و « حل الصراع » وذلك بعد أن يمهّد للموضوع بعرض لمفهوم « مصفوفة التفاعل »

Interaction matrix

يمثل له بتصوير فردين (أ) ، (ب) يعبر (أ) عن احترامه للفرد (ب) دون أن يبادل هذا الأخير الاحترام ، أو العكس ، أو يتبادل الفردان التعبير عن الاحترام أو عدمه . يمكن بالاستعانة بمصفوفة التفاعل توضيح المكسب أو الخسارة في كل حالة . فمثلا ، إذا تبادل الفردان الاحترام فإن منهما يكسب من تساوى المكانة ، بل انهما يشعران بتجاذب رتاسك . وإذا سحب كل منهما التعبير عن الاحترام للآخر ، فإن كلامهما لن يكسب شيئا ولن تتغير مكانة أى أن المكسب يكون صفرا . أما إذا عبر « أ » عن الاحترام بينما سحب « ب » هذا التعبير ، فإن أ يفقد مكانته بالنسبة للفرد (ب) ، تتأبل مكسب للفرد (ب) وبذلك يكون المكسب سلبيا بالنسبة للفرد (أ) . وإيجابيا بالنسبة للفرد (ب) وهكذا .

وقد نجد في مجال العلاقات الدورية ما يشبه ذلك . ومنه ما حدث بين أمريكا وإيران خلال أزمة احتجاز الرهائن الأمريكيين في طهران .

نموذج مأزق السجين The Prisoner's Dilemma • وتستخدم في هذا النموذج من لعب المباراة مصفوفة تفاعل شبيهة بمصفوفة التبادل ، وقد استمد اسم النموذج من استراتيجية يفترض ان المدعى العام يستخدمها للحصول على اعتراف من واحد من متهمين بجريمة خطيرة لا يتوفر عليها الدليل الكافي . فيستجوب المدعى كلا من المتهمين على انفراد ويعرض على كل منهما نفس الصفقة . وهي أنه إذا اعترف بينما لم يعترف الآخر ، فإن المدعى يعمل على أن توقع على المتهم الذي يقدم الدليل عقوبة مخفضة تكون غالبا السجن لمدة ستة شهور ، مقابل عشر سنوات للمتهم الآخر الذي لم يعترف . ولكن ما لا يقوله المدعى ودا يجب أن يستنبطه كل من المتهمين . أنه إذا اعترف كلاهما فإن كلا منهما توقع عليه عقوبة السجن لخمس سنوات . ويتمثل الاختيار « التعاوني » في هذه الحالة في أن يظل كل من المتهمين صامتا ، اذ سوف يطلق سراح كل منهما لعدم توفر الأدلة . ولكن الصمت قد يعنى المخاطرة بالسجن عشر سنوات اذا اعترف المتهم الآخر . ويتوقع عادة أن كلا من المتهمين سوف يختار الموقف « التنافسي » بالاعتراف خوفا من خيانة الآخر . ولا يسمح للمشاركين في مباراة مأزق السجين ، مثل المتهمين في المثال السابق ، بالتحدث كل منهما مع الآخر بصورة مباشرة ، فإذا

استطاعا الاتصال المباشر ، فانه يحتمل أن ييسر لهما ذلك التعاون في استراتيجية مفيدة لكل منهما . وتؤكد التجارب العملية صدق هذا الفرض . وكذلك وجد أن مجرد اضافة « تلاقى العيون » يمكن أن يزيد من نسبة الاختيارات التعاونية في حالة تكرار المباراة ، ولكن سماع التعليقات اللفظية من اللاعب الآخر ، يبدو أنه عامل أكثر حسماً . وبالرغم من أن الاتصال يشجع الاختيارات التعاونية . إلا أن الباحثين وجدوا أن الاختيارات التنافسية هي التي تسود ، حتى إذا كان التعاون لا يحيل معه المخاطرة بفقدان المصادر ، وأن الغرض الوحيد من التنافس هو تحقيق كسب أكبر مما يحققه الآخر . ولكن إذا أعدت مصفوفة يكون فيها التنافس من جانب الطرفين على التكلفة لكل منهما ، فإن معظم الاختيارات قد تصبح تعاونية . ومن الممكن استخدام الكمبيوتر في هذه المباراة . والاستراتيجيات الأربع الرئيسية هي : (أ) التعاون أى تفضيل الاختيارات التعاونية بصرف النظر عن تعاون أو تنافس الطرف الآخر ، (ب) التنافس ، أى تفضيل الاختيارات التنافسية بصرف النظر عن سلوك الطرف الآخر . (ج) العين بالعين . فتتبع اختيار التعاون من قبل اللاعب استجابة تعاونية من قبل الكمبيوتر ، بينما تتبع الاختيار التنافسى استجابة تنافسية وهكذا ، (د) العشوائية : فتكون اختيارات الكمبيوتر عشوائية كلية لا يمكن التنبؤ بها من محاولة لأخرى . ومن النتائج الرئيسية تفوق الاستراتيجيات الثلاث الأولى على الاستراتيجية العشوائية في استثارة الاستجابات التعاونية ، وأنه كلما اقتربت الاستراتيجية المعينة من التعاون بنسبة ١٠٠٪ ، فإن فرصة استثارة الاختيارات التعاونية من جانب اللاعب الآخر تكون أكبر . ومن ناحية أخرى ، فانه حين تكون المقارنة على أساس عدد النقاط التي يمكن لاستراتيجية كسبها للاعب ، فان الاستراتيجية الثالثة يبدو أنها أحسن من غيرها وهناك دراسات تشير الى أن استراتيجيات تبادل التنازلات بقصد التوصل الى اتفاق compromise قد تكون أكثر الاستراتيجيات فعالية في استثارة التعاون المتبادل في نفس الوقت الذي تعظم فيه من الثواب ، وفيها يكون التعاون بنسبة ١٠٠٪ في المحاولات الأولى لاستثارة الاحساس بالثقة ، ويتبعها تحول الى الاستراتيجية الثالثة (العين بالعين) . وقد حاول أوسجود (فى ٧٣ ص ٣٣٠) تطبيق هذه النتائج في مجال الشئون الدولية مثل قضايا نزع السلاح النووى . وهو ما أسمى « التدرج في تبادل تخفيف التوتر » (Graduated Reciprocation in Tension Reduction (GRIT)).

وهي استراتيجية تسير بخطوات محددة عديدة : تبدأ بإعلان عام من طرف

دولة واحدة عن رغبتها في انقاص التوتر « يصاحبه جدول بخطوات صغيرة متدرجة تفرضها الأمة على نفسها في صورة تنازلات « وينفذ كل تنازل منها في موعده المحدد بصرف النظر عما إذا كانت الدولة الأخرى قد استجابت بنفس الصورة « وبشرط أن يكون من الميسور التحقق من أصالة وصدق هذه التنازلات . والفكرة هي أن الأمة الأخرى سوف تتحرر ان أجلا أو عاجلا « من التشبك في صدق وواقع الأمة المتنازلة ومن ثم يبدأ معيار التبادلية في العمل . ومنذ هذه اللحظة ، فإن التنازلات سوف تكون متبادلة بدلا من أن تكون من طرف واحد « ويقبل التوتر الى الحد الذي يصبح معه نزع السلاح امكانية حقيقية . ويحذر أوسجود من مخاطر الدعوة الى نزع السلاح من جانب واحد بوصفه وسيلة لاستشارة تعاون طرف آخر مسلح بصورة مكثفة « وهو يؤكد أن التنازلات الأولى من طرف واحد يجب أن تكون تنازلات صغيرة لا تهدد أمن الدولة . فاذا استجاب الطرف الآخر لهذه التنازلات بعمل عدواني « فإن استراتيجية GRIT تدعو الى رد فعل محسوب على مبدأ العين بالعين .. ولكن اذا استجاب الطرف الآخر بتنازل « فإن هذا العمل يجب أن يقابل بعمل متكافئ» معه تماما ، ذلك أن التجاوز في التنازلات أو في ردع العدوان يقلل من الشعور بالثقة ويعوق التقدم نحو الاختيارات التعاونية »

مباراة نقل البضائع أكمي - بولت : وتمثل موقفا معمليا شائعا لدراسة التعاون والتنافس وحل الصراع . وقد أعد هذا النموذج دويتش وكراوس وأسمياه مباراة أكمي - بولت في نقل البضائع بالشاحنات Acme-Bolt Trucking Game . وقد استخدمنا في المباراة موظفات في شركة تليفون قسمين الى أزواج ووضع في مقصورات منفصلة بحيث لا يستطيعن التحدث بعضهن مع البعض الآخر . وتقوم كل واحدة بدور صاحبة شركة للنقل الأولى اسمها أكمي والثانية بولت وتحاول نقل البضائع في اتجاه مضاد لاتجاه الأخرى على طريق مفرد وقد وعدت كل شركة بالدفع الفوري عند اتمام نقل البضائع الى المكان المقصود . ولكن كان عليها أن تدفع سنتا واحدا عن كل ثانية من وقت النقل . ولذلك فانه اذا تعدى وقت النقل حدا معيناً « فإن الشركة سوف تخسر بدلا من أن تكسب في عملية النقل . ونظرا لأن الطريق المفرد هو الأقصر ، فإن كل طرف يحاول النقل عن هذا الطريق ، ولكن يزيد احتمال أن يواجه كل من الطرفين الآخر فيتوقف كل منهما ، وبذلك يفقدان الكثير من الوقت .. وهناك طرق أخرى بديلة لكل منهما ، ولكنها طويلة ومتعرجة يؤدي اتباعها حتما الى خسارة مادية ولا يمكن تحقيق ربح الا باتباع الطريق المفرد بنجاح . وفي المحاولات الأولى في المباراة ،

يغلب أن يسرع كل من الطرفين الى الطريق المفرد ثم تنتوف الحركه عندما يواجه كل منهما الآخر فى انتظار من يبدأ فى التراجع . وأخيرا ، وبعد تردد يتراجع أحد الطرفين لينسحب الطريق أمام الآخر ، وبعدها يتقدم الطرف المتراجع الى غايته من خلال الطريق المفرد وفى هذه المحاولات الأولى « كان كل من الطرفين يأخذ وقتا طويلا للتخلص من المواجهة مما يلحق بكل منهما الخسارة ، وقد وجد فضلا عن ذلك أن عددا قليلا جدا من أطراف المباراة كان لديهم استعداد للتراجع بصورة دائمة » وأنه فى كل مرة يتراجع فيها طرف ، فانه يصير فى الجولة التالية على أن يتراجع الطرف الآخر . وتؤدي هذه الاستجابات فى النهاية الى نمط من التعاون يمثل الاستراتيجية الوحيدة التى تضمن ربعا متبادلا للطرفين ، وقد حقق كل من الطرفين باتباع هذه الاستراتيجية فى المباراة ربعا مقداره حوالى دولار ٠٠ وفى أجزاء أخرى من التجارب كان يعطى أحد الطرفين سلاحا يملكه وحده « وهو بوابة تففل الطريق المفرد ، أو يعطى كل من الطرفين بوابة « وفى هذه الحالة الأخيرة كان يندر أن تكون الحلول تعاونية ، وكان الحل الشائع هو استخدام الطريق الأطول « ولذلك خسر كل من الطرفين أكثر من أربعة دولارات « ويفسر دويش وكراوس هذه النتائج بأنها تشير الى أن المتفاوضين الذين يملكون أسلحة كما هو الحال بالنسبة للدول فى المواقف الحقيقية ، ينزعون الى الانخراط فى مواجهات غير مجدية وفى تهديدات ، بينما يمكن للمفاوضات بغير تهديد السلاح أن تكتشف استراتيجيات مفيدة للطرفين عن طريق التعاون .

وقد يوجه نقد الى هذا الاستنتاج على أساس أن اللاعبين فى المباراة لم يكن يسمح لهم بالاتصال المباشر « الا أن تكرار المباراة مع السماح بحرية الاتصال أوضح أيضا أن التعاون وتبادل المنفعة كانت تقل فرصتهما بامتلاك الطرفين للأسلحة . وكذلك فإن المشتركين فى هذه المباراة كانوا يلعبون فى سبيل نقود وهمية (ماركات) بينما يتفاوض الدبلوماسيون وأطراف النزاع فى العلاقات الصناعية مثلا فى قضايا مصيرية . وقد كشفت بعض البحوث عن أن اللعب فى سبيل مال حقيقى يزيد من فرص التعاون فى هذه المباراة ، الا أن باحثين آخرين يشككون فى ثبات هذه النتائج . وبخلص صامويل (فى ٧٣) من هذا العرض الى أنه بالرغم من أنه لا يمكن القعيم تعميما كليا من هذه المباريات الى مواقف الحياة الحقيقية ، الا أنه يمكن القول بأن التهديد وامتلاك السلاح بواسطة الأطراف المتنازعة قد يضيف صعوبات فى طريق تحقيق التوفيق والتعاون .

وهناك نماذج أخرى لن يتسع المجال لعرضها ونكتفى بالإشارة

بعض العوائق الاجتماعية والسيكولوجية فى المساومة وحل الصراع :

يطلب من الأفراد فى بعض دراسات المساومة النفاهر بأنهم يبيعون أو يشترون سلعا مثل السيارات المستخدمة ، أو أنهم يسامون باسم ادارة مصنع أو باسم العاملين فيه فى مشكلة من مشكلات العلاقات الصناعية مثل خلاف على الأجير . وقد يطلب من الأفراد فى دراسات أخرى استخدام دولارات وسنتات حقيقية ويسمح لهم الاحتفاظ بما كسبوه منها ، ومن النتائج العامة التى أدت إليها مل هذه الدراسات أنه حين يظهر الخصم استعدادا لتقديم تنازلات ، فإنه ينعين الاستجابة لهذه اللحة التعاونية بتقديم تنازل صغير أقل من حجم التنازل الذى قدمه الخصم . وأنه من الضرورى ألا يبادىء المساوم بطلبات فيها تطرف ومغالاة لأن ذلك قد يدفع الطرف الآخر الى التخلّى عن المساومة كلية . ولكن يبدو أن البدء بتقديم طلب قوى مع تنازلات صغيرة هو أحسن استراتيجية للحصول على أفضل نتيجة . الا أن التعاون الاستسلاى يؤدى عادة الى استغلال الطرف المتعاون ، وذلك الا اذا كان المرء قويا ويشرح للطرف الآخر أسباب تفضيله للتعاون ، اذ يزداد فى هذه الحالة احتمال تبادل التعاون بين الطرفين .

ويبدو بعامة أن المساوم القوى بمصادره ، أو الطرف الذى تتوفر لديه أسباب تدعوه الى الاعتقاد بأنه قد سعى الى تحقيق تسوية تعاونية ، يبدو أنه يفصل توزيعا للثواب فى ضوء معيار التناسب بينما يفضل الطرف الأضعف أو الأقل انتاجا التمسك بمعيار المساواة . ومن الواضح أن ما يحكم تفضيل الشخص لطريقة فى توزيع الثواب على طريقة أخرى هو الرغبة فى تحقيق أفضل نتيجة . والبديل لذلك هو أن تفرض قاعدة معينة لتوزيع الثواب فى اطار المعايير الاجتماعية أو طبقا لأحكام اطراف خارجية وذلك بصرف النظر عن تفضيلات القائمين بالمساومة .

ويكون المتفاوضون فى مواقف المساومة الطبيعية أو اللاعبون فى مباريات المساومة فى معمل علم النفس الاجتماعى ، مدفوعين بقدر كبير الى « انقاذ ما لويسه » وعدم الظهور بمظهر الضعيف أو غير الحكيم . مما يؤدى مع الرغبة فى تعظيم الأرباح الى التصادم كما رأينا فى مباراة نقل البضائع : أكمى - بولت . ويمكن أن يكون طرف ثالث ذا قيمة كبيرة فى التخلص من مثل هذا الموقف عن طريق تقديم وجهة نظر من

منظور خارجي لما هو « عدل » كما أنه يسمح بننازلات من الطرفين بصورة غير مباشرة عن طريق الوسيط ، ويتمثل هذا الدور فيما قام به الوسيط الجزائري خلال أزمة الرهائن الامريكيين بين ايران وأمريكا وتشير البحوث الى أن الوسيط الذي يكون موضع ثقة من الطرفين ، والذي يدرك من كل منهما على أنه كفء وغير متحيز أقدر على القيام بدوره والحصول على تنازلات متبادلة من الطرفين ترضى كل منهما وبخاصة اذا كان يعمل تحت ضغط عامل وقت محدد .

عوامل الشخصية في النبادل الاجتماعي وفي المساومة :

من الواضح أن الالتزام القوى بمعيّار « التناسب » أو معيار « المساواة » في توزيع الثواب أو المصادر ، يشكل عاملا مؤثرا في المساومة وفي محاولات التوفيق . الا أن هناك عوامل شخصية قد يكون لها دورها ومنها :

التوجه الدافعي : ويقسم الباحثون المساومين الى ثلاثة أنواع

رئيسية هي : المتعاونون وهم الذين يجاهدون لتحقيق أقصى ثواب ممكن لخصومهم ولأنفسهم « المتنافسون » وهم الذين يسعون الى تعظيم ثوابهم وفي نفس الوقت تقليل ثواب خصومهم والفرديون وهم الذين يهتمون بتحقيق أقصى ثواب ممكن لأنفسهم ولا يهتمون ما اذا كان الخصم يحقق ربحا أم خسارة . وقد وجد أنه يمكن باستخدام الكمبيوتر في المباريات حث المتبارين من خلال تنويع التعليمات المعطاة لهم على السلوك في المساومة طبقا للتعليمات « تعاونية او تنافسية او فردية ، كما وجد أن المتعاون يسلك مسلكا تعاونيا ١٠٠٪ استجابة لاستراتيجية تعاونية ، ولكن تقل نسبة التعاون استجابة لاستراتيجية « العين بالعين و ٠٠ » أو لاستراتيجية تنافسية . وكان الفرديون أكثر تعاونا (بنسبة ٦٠٪) استجابة لاستراتيجية « العين بالعين » ٠٠ أو لاستراتيجية تنافسية ، وكان المتنافسون غير متعاونين بعامّة بصرف النظر عن استراتيجية الخصم . وكذلك يتوقع الأفراد من كل الأنواع الثلاثة أن يستجيب لهم الأفراد بنفس الاستراتيجية التي ينبعونها .

الميكانيكالية : وهي سمة في الشخصية تؤدي بالفرد الى أن يسعى

الى تحقيق أهداف ذاتية بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة أو بصرف النظر عن الاعتبارات الخلقية . وقد أعد كريستى وجايس (في ٧٣ ، ص ٣٣٧) مقياسا من نوع اختبارات الورقة والقلم لقياس هذه السمة ووجدا أن أصحاب الدرجات العالية على هذا المقياس كانوا أكثر نجاحا بصورة متسقة عن أصحاب الدرجات المنخفضة في الحصول على نقط في

مباريات التكتلات • ويبدو أن أصحاب الدرجات المنخفضة كانت تعوقهم اعتبارات خنقية حالت بينهم وبين الانسحاب من اتفاقات غير مريحة ، كما أنهم كانوا أقل استعدادا للانخراط في مناقشات ومناورات حول من يجب أن يحصل على ماذا • الا أن كريستي وجايس وجدا أن أصحاب الدرجات المرتفعة يمكن أن يكونوا أكثر تعاونا من أصحاب الدرجات المنخفضة اذا جعلت الحوافز المالية التعاون أكثر جاذبية ، أى أنهم كانوا فرديين يهمهم تحقيق أكبر ربح لأنفسهم بصرف النظر عن العواقب بالنسبة للطرف الآخر • وتشير بعض البحوث فى المجتمعات الغربية الى أن الاناث بعامة أكثر ميلا الى التعاون والى معيار المساواة من الذكور • ولكن النتائج فى هذا المجال متناقضة •

الصراع وطرق التخفيف من حدته

الوقوع فى المصيدة :

لماذا يجد من بيدهم اتخاذ القرار أنفسهم أحيانا فى موقف يتصاعد فيه الصراع الى الحد الذى يشعرون فيه أنهم لن يستطيعوا الفكك من قبضته ، سواء فى مجال العلاقات بين الأفراد أو الجماعات أو الدول ؟ أطلق على هذه الظاهرة مصطلح « الوقوع فى المصيدة » entrapment (٧٦ ص ٦٥١) وهى ظاهرة كانت ولا تزال موضع اهتمام الباحثين فى علم النفس الاجتماعى بعامة وفى المجال السياسى بخاصة ، نظرا لشيوعتها ولأهمية تأثيرها • ومن أمثلتها • صعوبة تقرير انهاء انتظار صديق لم يحضر فى موعده وكان متوقعا منه أداء خدمة عند حضوره ، التردد بين المشى الى لقاء وانتظار قد يطول للالتوييس ، هل الأفضل بيع أرض مملوكة أم الانتظار آملا فى ارتفاع ثمنها ؟ الانفصال بالطلاق أم العيش معا رغم مرارته ؟ هل الأفضل شراء سيارة جديدة أم استمرار الصرف على صيانة السيارة القديمة • لماذا يصعب انهاء الحرب بين دولتين ؟ لماذا كان هذا التردد الطويل فى افشاء السوق المصرفية الحرة ؟ البقاء فى عمل تكرهه أم تركه ؟ الخ • • ويعرف الوقوع فى المصيدة بأنه العملية التى يجد فيها فرد (أو جماعة أو دولة) نفسه ملتزما بالتزاما مبالغا فيه بمسار فعل • نتيجة استثمار الوقت والطاقة وتقدير الذات أو الكبرياء • وهكذا فقد يجد طرفان كل منهما نفسه فى مصيدة يصعب الفكك منها ، لأن كلا منهما يريد الحصول على ثمار ما بذله من جهد ومال ووقت وخوفا من فقدان ماء الوجه • وتتميز الظاهرة بعدد من الخصائص منها : (١) النظر الى نفس المصدر سواء كان وقتا أو مالا أو حياة بشرية - بوصفه استثمارا أو تكلفة •

يرجى أن يؤدي الى زيادة فرص الوصول الى هدف من ناحية ، ولكنه تكلفة فى الوقت والجهد وربما الحياة من ناحية أخرى « (٢) تزايد التكلفة بمرور الوقت وباستثمار مصادر اضافية ، ولكن يتزايد أيضا القرب المفترض من تحقيق الهدف ، وبذلك تزداد حدة الصراع بالنسبة للفرد أو الجماعة أو الدولة باستمرار البقاء فى مثل هذا الموقف وبازدياد استثمار المصادر ، (٣) مع ازدياد الصراع تزداد الضغوط للحل اما عن طريق التخلي عن الموقف قبل فوات الأوان أو بالالتزام بالصمود حتى النهاية . والمرجح غالبا هو الأخذ بالحل الثانى أى الالتزام الكامل ، وذلك بعد بذل كل ما بذل من توضيحات .

ولم تكشف البحوث بعد الشيء الكثير عن أسباب هذه الظاهرة . الا أن الباحثين لاحظوا أن الناس يغلب أن يقعوا فى المصيدة اذا « (١) لم يحددوا مقدما مدى انشغالهم وتورطهم ، (٢) يقيمون هذه الحدود ولكن يحتفظون بها لأنفسهم دون اعلانها « (٣) يخشون بقوة فقدان ماء الوجه . ومنهم من اعتقد فى التجارب أنه تحت الملاحظة (٤) تشتت الانتباه عن تكلفة الانشغال المستمر . ولذلك ، فانه يحسن لتفادى الوقوع فى المصيدة الاعلان المسبق للحدود التى يلتزم بها الفرد ، وألا يهتم كثيرا بالظهور بظهر معين ، وأن يحيط نفسه بما يذكره دائما بالتكلفة .

كيف يمكن حل الصراع ؟ يقصد بحل الصراع conflict resolution بين الأفراد أو الجماعات أو الدول ، التوصل الى حالة تنتفى فيها أسبابه . وتنتفى معها احتمالات قيامه مستقبلا . ولكن ذلك يمثل حالة مثالية . ولذلك ، فانه قد يكون من الأفضل الحديث عن تخفيف حدة الصراع conflict reduction وهو حالة تقل فيها درجة الصراع فى العلاقة لفترة قصيرة أو طويلة ، الا أنها يمكن اذا استمرت لمدة طويلة أن تتحول الى حل للصراع . وفيما يلى بعض الطرق للتخفيف من حدة الصراع (فى ٧٦ ص ٦٥٥) .

(١) **الاستعانة بالآهداف العليا والتهديدات المشتركة :** فى سلسلة تجارب مظفر شريف وزملائه فى معسكرات الصيف (الفصل السادس) حاول الباحثون تخفيف حدة الصراع بين الفريقين بطرق عديدة منها : تحسين صورة كل فريق أمام الفريق الآخر عن طريق اعطاء معلومات طيبة ، اقامة مباريات يتنافس فيها الفرد مع أفراد من فريقه أحيانا ومع أفراد من الفريق الآخر أحيانا أخرى . وزيادة فرص الاتصال بين الفريقين ، الخ . الا أن كل هذه الطرق فشلت . ولم تبدأ

حدة الصراع بين الفريقين تخف الا حين وجد الفريقان أنهما يتباريان معا مع فريق ثالث خارجي ، وكذلك حين وجدا أنهما يتعين عليهما التعاون مما لسحب الحافلة المعطلة التي تقلهما الى مكان المعسكر . ويعني ذلك أن الاستعانة بالأهداف العليا ومواجهة التهديدات المشتركة يمكن أن تخففا من حدة الصراع . وقد مهد ذلك الطريق للتعاون في أمور أخرى منها مثلا الاسهام المادي لتأجير فيلم مشوق للفريقين معا ، كما بدأت العلاقات بين أفراد الفريقين تتحسن . وهكذا يمكن القول بان مجرد توفير فرص الاتصال بين جماعتين حتى في الظروف السارة لا يكفي وحده للتخفيف من التوتر القائم بين جماعتين (كما هو الحال في التعصب العنصري مثلا) . ولكن مواجهة اجماعتين لتهديد مشترك أو لموقف يحتم عليهما العمل معا لتحقيق هدف . يكون غالبا أكثر فعالية .

(٢) **الاتصال الفعال** : تشير البحوث الى أن الاتصال بين جماعتين يكون فعالا حين يكون موجهها ومحدد الهدف ، كأن يطلب من كل جماعة مثلا : « التقدم باقتراح تعتقد أنه معقول ويمكن أن يكون مقبولا من الطرفين » . فإذا تحقق مثل هذا الاتصال فانه يغلب أن يؤدي الى التخفيف من حدة الصراع .

(٣) **استخدام ممثلي الجماعات** : وهو اجراء يغلب أن يستعان به للتخفيف من حدة الصراع بين الجماعات او بين الدول . ويغلب أن يكون ممثلو الأطراف من القادة ، أو من ذوى الشأن في جماعاتهم . وتشير البحوث الى أن هؤلاء الممثلين يغلب أن يتعرضوا لضغوط قوية من جانب الجماعات التي يمثلونها لعدم تقديم أى تنازلات . ولذلك ، فانه لكي يكون هذا الاسلوب فعالا ، يتعين على الممثلين التعرف على مايمكن للجماعة التي يمثلونها قبوله أو عدم قبوله ، ثم عليهم اما الالتزام بهذه الحدود أو اعداد الجماعة للتنازلات . كما يتعين أن يكون الممثلون للجماعات من القوة الشخصية بالقدر الذي يمكنهم من الصمود أمام النقد .

ومن أمثلة الاستعانة بكل من الاتصال وممثلي الجماعات ، تلك التجارب التي قام بها كلمان وكوهين (في ٧٦ ، ص ٦٦١) باستخدام ما يسمى ورش الصراع Conflict Workshops في جامعة هارفارد ، والتي جمعت في بعضها بين أربعة أفراد غير رسميين من كل من مصر وفلسطين واسرائيل . وكانت تبدأ بأن يناقش الباحثون مع كل طرف على حدة القضايا التالية : التكلفة والعائد من استمرار الصراع مقابل حله ، ادراك كل طرف لوجهة نظر الطرف الآخر في الصراع والقضايا الأساسية ؟ الفروق بين وجهتي النظر ، مدى الحلول الممكن قبولها

للتخفيف من الصراع ، وقائمة بالخطوات التي قد يتعين اتخاذها للوصول الى تسوية نهائية . وخلال الورشة يطلب من الأطراف الالتزام بتحليل الصراع بدلا من الدفاع عن مواقفها ، والتقدم بأفكار جديدة وبدائل بدلا من اعادة تأكيد المواقف المعروفة . وفي هذا السبيل ، تعتبر كل المقترحات مؤقتة ، ويحتفظ بسريتها داخل الورشة بحيث لا يعلن عنها الا بموافقة كل الأطراف . وفي تقدير كوهين ، فان من علامات فعالية مثل هذه الورش حضور كل الممثلين واستمرارهم في الورشة حتى نهايتها . الا أن الصراع بالطبع لا زال قائما ، بل انه يزداد حدة في بعض المواقع . وفي تقدير كوهين ، لن يكون لمثل هذه الورش التأثير الكافي الا اذا شملت أعدادا كبيرة من الأفراد ذوي النفوذ . وقد تكون الاجتماعات التي تعقد من فترة لأخرى في مواقع مختلفة بين ممثلين فلسطينيين واسرائيليين من هذا القبيل . غير أنه يلاحظ أن الممثلين الاسرائيليين معرضون للمسألة القانونية ، كما أن بعض الفصائل الفلسطينية تدين مثل هذه الاجتماعات .

(٤) تجزئة الصراع : وهذا هو ما حدث في مفاوضات كامب دافيد بين مصر واسرائيل ، اذ قسمت المشكلة الكبرى وهي السيادة على الأرض الى مشكلات جزئية مثل : اعادة سيادة مصر على سيناء ، كفالة الأمن لاسرائيل في حدودها الجنوبية واقامة علاقات دبلوماسية بين البلدين .

(٥) التدرج في تبادل تخفيف التوتر : GRIT وقد سبق مناقشة هذا السلوك في التخفيف من حدة الصراع ، والذي وضحت قيمته في الحصول على تنازلات من الأطراف المتصارعة . وقد أوضح تحليل قام به أنزيونى (٧٦ : ص ٦٦٧) أن اتباع ما يقرب من هذا الأسلوب في واقع العلاقات بين الأمريكيين والسوفيت أيام حكم كينيدي (بين يونيو ونوفمبر ١٩٦٣) قد أضاف ما يثبت فعالية هذا الأسلوب .

(٦) تدخل طرف ثالث : هو يشبه الحكم في مباراة أو تدخل قوة عظمى أحيانا لفض النزاع . ولكن الطرف الثالث يمكن أن يستعين بأى أسلوب من الأساليب السابقة للتخفيف من حدة الصراع ، وتعدد وتنوع الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الطرف الثالث ، وكذلك الظروف التي يعمل فيها والشروط التي يعمل بمقتضاها . وتشير البحوث الى أن فعالية الطرف الثالث يمكن أن تتحقق من خلال :

(أ) محاولة تعديل البنيان الفيزيقي والاجتماعي للصراع . فمثلا ، قد يهيئ الطرف الثالث فترة لتهدئة المشاعر ، كما يمكنه اتخاذ قرار في

صواب أو خطورة عقد اجتماعات علنية مقابل عقد اجتماعات مغلقة قد تظهر أحد الطرفين بالضعف أو نقص الكفاءة على الأقل في بداية الاتصالات . وحين تبدأ بشائر الاتفاق على المبادئ تلوح في الأفق . فقد يمكنه جعل الاجتماعات علنية . وكذلك قد يقرر الطرف الثالث اختيار مكان محايد لعقد اللقاءات ، كما أنه قد يقرر ضرورة وضع حد زمني للوصول الى اتفاق اذا رأى ذلك صوابا وأنه يمكنه فرضه . ولكنه قد يجد أن أحد الطرفين يحاول استغلال هذا الحد الزمني أملا في استسلام الطرف الآخر . فيقرر الطرف الثالث تأجيل أو إلغاء الحد الزمني ، ويمكن للطرف الثالث الاستعانة بكل المصادر المتاحة من خلال الجماهير والرأي العام ومن خلال التهديد بانتهاء تدخله اذا لم يتحقق تقدم مناسب . وقد يستطيع الطرف الثالث اغراء الطرفين بالمساعدات اذا توصلا الى اتفاق .

(ب) تعريف القضايا واعادة صياغتها وترتيب أولوياتها والبحث عن حلول بديلة للصراع . ويرتبط كل ذلك بدرجة حدة الصراع وعمقه ، فقد يؤدي الكشف المتعقب عن أسباب وأبعاد الصراع في مرحلة مبكرة الى الشعور باليأس . ويستطيع الطرف الثالث تجزئة الصراع وتحديد نقاط الاتفاق والخلاف ووضع الصراع في اطار أوسع مشترك واهتمامات وقيم تجمع بين الطرفين . ويستطيع الطرف الثالث أن يهيئ الفرصة لكي ينفذ كل من الطرفين عن مشاعر الغضب ، كما أن تقديم تنازلات من الطرفين استجابة لطرف ثالث يغلب أن يكون أكثر قبولا منهما ولا يظهرهما بمظهر الطرف الضعيف . ويمكن للطرف الثالث أيضا اذا كان ذلك في ميسوره ، تقديم الضمانات اللازمة لتنفيذ الاتفاق . وفي كل الحالات يتعين بالطبع أن يكون الطرف الثالث موضع ثقة الطرفين . وأن يحاول قدر الامكان ألا يقلل من استقلاليتهما كي يشعرا بأن القرار هو قرارهما وليس قراره هو .

ولعل خير ما يمكن أن نختتم به هذه المناقشة لموضوع الصراع في المجال الدولي « التحليل الذي قدمه مورتون دويتش (*) للصراع القائم بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي ، وهو صراع يهدد العالم كله » وذلك لكي تتبين لنا أهمية تكثيف الدراسات النفسية في هذا المجال . يقرر دويتش أن الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي متورطان في عملية اجتماعية فرضية تسوقهما بلا هوادة ، وبلا رحمة الى ارتكاب أفعال وردود أفعال تزيد يوما بعد يوم من احتمالات حدوث كارثة نووية ، وذلك نتيجة التنافس الخاطيء على زعامة العالم . ومشكلات الأمن

الناشئة عن هذا التنافس ، والجمود الفكرى الناشئ عن الايديولوجية التى يتمسك بها كل منهما ، وهى ايدىولوجية تتسم باعتقاد كل منهما أنه يمثل اله الخير وأن خصمه يمثل اله الشر . واتجاه اللعبة بين العملاقين الى متمسكات الآمن مما يؤدى الى تحول الصراع بينهما من صراع بين المكاسب والخسائر الحقيقية الى صراع نظرى مجرد حول صور خيالية للعبة نستخدم فيه الفذائف النووية . وأخيرا نتيجة المشكلات والصراعات الداخلية فى كل منهما التى تتفاقم بسبب تفاقم الصراع بينهما . وإذا كان لنا أن نعلق على تحليل دويتش ، فاننا نأمل أن تكون جهود السلام الحالية بين العسكريين الشرقى والغربى بشير خير بالانفراج الدولى .

المآزق الاجتماعية

ازداد الاهتمام فى السنين الأخيرة بدراسة « المآزق الاجتماعية » Social Dilemmas من قبل العلماء ورجال السياسة والحكم والاقتصاد ، وبخاصة دراسة المآزق التى تنشأ عن الانفجار السكانى واستنزاف الموارد والتلوث ، وتبين هذه المآزق بخاصيتين رئيسيتين هما : (أ) أن كل فرد يتلقى عائدا نتيجة اختيار لا يتفق مع المصلحة العامة (ومنها مثلا الاختيارات المتعلقة بعدد الأطفال الذين ينجبهم ، أو باستهلاك الطاقة ، أو السلوك المؤدى الى تلوث البيئة ، الخ) أعلى من العائد الذى يتلقاه نتيجة اختيار تعاونى يتفق مع المصلحة العامة ، بصرف النظر عما يفعله الأفراد الآخرون فى المجتمع . ولكن (ب) أن يكون كل أفراد المجتمع أحسن حالا اذا تعاونوا عما اذا سعى كل منهم الى تحقيق مصلحة خاصة مباشرة . ويتفق الكثير من المفكرين على أن أشد مشاكلنا الحاحا هى نتاج لهذه المآزق . اذ تتراوح الطرق المتبعة لدفع الناس الى التعاون من فرض الدكتاتورية الى مناشدته الضمير . ويمكن أن نلخص مقدا نتائج البحوث . فى طرق دفع الناس الى التعاون فى مواقف « المآزق الاجتماعية » فى ان العاملين الهامين هما : (أ) يجب أن يفكر الناس وأن يفهموا طبيعة المآزق ، بحيث يمكن للاهتمامات الخلقية والمعيارية والفيرية بالاضافة الى الثواب الخارجى أن تؤثر فى السلوك ، (ب) يجب أن تتوفر الأسباب لاعتقاد الناس إن الآخرين سوف لا يسلكون المسلك الذى لا يتفق مع المصلحة العامة ، ذلك أن الفرق فى العائد للناس قد يكون على المدى القصير فى صف العمل للمصلحة الخاصة بصرف النظر عما يفعله الآخرون ، الا أن العائد المطلق سوف يكون أعلى اذا تعاون الآخرون . وتستند فعالية هذين العاملين ، كما تستند امكانات السلوك التعاونى فى كل مواقف المآزق الاجتماعية الى رفض مبدأ أن « الجشع والطمع الاقتصادى لا يمكن اشباعهما » .

وتتعدد الشواهد على صدق خاصيتي المازق الاجتماعي اللتين سبق ذكرهما . فالناس يطلب منهم الاقتصاد في استهلاك المياه والطاقة والحد من الاستهلاك وعدم اختزان السلع . فيحتج كل فرد منهم بأن سلوكه هو له أثر محدود في تفاقم الأزمة لا يبرر التضحية براحته . ولكن اذا أصر كل واحد منهم على مسلكه ، فان الكارثة سوف تحل في الطاقة وفي المياه وفي الصرف الصحي وفي الأرض عن طريق تجريفها أو تبويرها ، الخ . وإذا طبق مثل هذا المنطق ، فان الجندی في موقع المعركة سوف يقدر أنه يكون أكثر أسانا اذا لم يخاطر بحياته ، فاذا لم يقدم على هذه المخاطرة أحد ، فسوف تحل الكارثة بهم جميعا ، وسوف يكون المصير الهزيمة أو القتل أو الأسر . وكذلك اذا أصر كل عامل أو موظف على زيادة الأجر ، فسوف تكون النتيجة تضخما يعاني منه الكل وينطبق نفس القول على مشكلات أخرى كثيرة تعاني منها البلاد النامية بخاصة ومنها الانفجار السكاني والتلوث واستنزاف الموارد وانخفاض مستويات البحث العلمي ، الخ . ونظرا لأن هذه المشكلات عامة يرتبط بعضها ببعض الآخر ، فقد استرعت اهتمام العلماء والمفكرين . وربما كان من أشد كتاباتهم تأثيرا مقال لجاريت هاردين بعنوان « تراجيديا العموم » نشر في مجلة العلم « سيانس » عام ١٩٦٨ ويرى هاردين أن الانسانية في العصر الحاضر ، ونتيجة للقدرة على زيادة السكان وزيادة استخدام الموارد ، تواجه مشكلة شبيهة بالمشكلة التي واجهت قبائل الرعاة التي تستخدم مراعى مشتركة . فالراعى الفرد يتساءل : ما هي المنفعة لي اذا أضفت حيوانا الى القطيع ؟ هذه المنفعة لها مكونان أحدهما ايجابي والآخر سلبي : مكسب يتحقق عند بيع الحيوان المضاف ، وتكاد المنفعة الايجابية تكون + ١ ، ومكون سلبي نتيجة زيادة استغلال المرعى ، وهي نتيجة يشارك فيها الجميع . والمنفعة السالبة لاي قرار يتخذه صاحب قطيع تكون فقط كسرا من - ١ . فاذا اضاف صاحب القطيع المنافع الجزئية معا ، توصل الى نتيجة منطقية هي اضافة حيوان آخر الى القطيع . ولكن مثل هذه النتيجة يتوصل اليها كل صاحب قطيع آخر يشارك في العموم . وهنا مكن التراجيديا . ذلك أن كل راع يجبس في نظام يرغمه على زيادة قطيعه دون حدود في عالم محدود ، ويكون الخراب هو ما يندفع اليه الكل ، كل يسعى الى مصلحته هو في مجتمع يؤمن بحرية العموم .

ويقرب بلات (في ٢٣ ص ١٧٣) في مفهومه « المصيدة الاجتماعية » Social trap من مفهوم المازق . وينشأ موقف المصيدة الاجتماعية حين يؤدي السلوك الذي ينتج عنه ثواب مباشر الى عقاب على

المدى البعيد - والكثير من التقدم التكنولوجى الحديث قد يشكل مصيدة، ومن ذلك مثلا : الظهور السريع للتأثيرات الطبية لاستخدام مبيد حشرى مثل د.د.ت (D.D.T.) ، ثم ظهور تأثيراته الخطيرة بعد عدد من السنين . بل اننا قد نعلم منذ البداية بخطورة أعمالنا ولكننا نتجاهل عنصر الزمن . ومن أمثلة ذلك على المستوى الفردى : التدخين والافراط فى الأكل وفى الشراب . أما على المستوى الاجتماعى ، فان معظم المآزق الاجتماعية هى مصادرات اجتماعية ، ولكن ليست كلها ، كما أنه ليس من الضروري أن تتضمن كل المآزق الاجتماعية الفجوة الزمنية .

ويتضح مما سبق أن طرق معالجة المآزق الاجتماعية لا تختلف كثيرا عن طرق دعم السلوك التعاونى ومنها تغيير العائد ، واستثارة الغيرة ، «التشجيع على اتباع المعايير الاجتماعية وتلبية نداء الضمير» .

تغيير العائد : ذلك أنه حين يثبت التحليل أن مآزقا اجتماعيا قائم ، فان علاجه يكون عن طريق تغيير الثواب والعقاب للسلوك التعاونى وللسلوك اللاتعاونى على التوالى ، ولكن تواجهنا صعوبة تحديد من يملك تغيير نظم الثواب والعقاب ، وكيف ؟ والاجابة الشائعة هى أن السلطات الحكومية هى التى تملك ذلك عن طريق الفرض . وهى حلول ينادى بها كثير من المفكرين من أمثال هاردين الذى يتحدث عن « الفرض المتبادل والمتفق عليه بين كل الأطراف » ، ويدافع أوفالس (١٩٧٧) وهيبورتر (١٩٧٤) عن القهر الذى تفرضه حكومة مستنيرة لتجنب أكثر المآزق الاجتماعية خطورة والحاجا ، وقد سبق أن نادى هوبز (١٦٥١) بمثل هذا الحل (فى ٢٣ ، ص ١٧٤) . الا أن هناك من الأدلة الأمبريقية ما يؤكد على أن المجتمعات الأكثر تمتعا بالرخاء - على الأقل فى الوقت الحاضر - هى التى لاتتبع أساليب القهر . ويرد آخرون (ومنهم روبرتسون ١٩٧٤) على ذلك بأن هذه المجتمعات هى مجتمعات الوفرة . وهى مجتمعات نشأت عن دولة كانت أكثر استبدادية وقامت فى وقت استفحلت فيه المآزق الاجتماعية . فاذا استفحلت مآزق جديدة - فى صورة انفجار سكاني أو تلوث أو استنزاف لموارد الطاقة - فان الحل الاستبدادى سوف يكون ضروريا . ويفضل معظم الناس استخدام نظم الثواب بدلا من القهر ، وأن يصل الثواب الى من يستحقونه فقط بدلا من ضياعه على من يستحق ومن لا يستحق . ولكن المشكلة التى تواجه كلا من الثواب والقهر هى أن تكلفتها باهظة . ذلك أن المجتمع الذى يواجه مآزقا اجتماعيا قد يتعين عليه أن يستنزف موارده لأثناء من قد يجبرهم الانحراف عن انحرافهم ، ولإقامة سلطة بوليسية فعالة بالقدر الكافى لاثنائهم عن الساوك الانحرافى . ويقع عبء هذا

الاستنزاف للموارد على أكتاف كل أو بعض أعضاء المجتمع . وهكذا يتحول المآزق الى موقف جديد . ومن الملاحظات ذات الدلالة في هذا الشأن - أن الأجانب الذين يزورون القاهرة لأول مرة يلفت نظرهم كثرة انتشار رجال البوليس في شوارعها بشكل غير مألوف في بلادهم ، وبالرغم من ذلك فإننا نلاحظ أن تعاون المواطنين في اتباع إرشادات المرور لازال أقل من المستوى المطلوب . بل انه أحيانا قد يكون من غير الممكن تجنب مآزق عن طريق الثوب والعقاب ، لأن تكلفة إثابة الناس على التعاون أو إرغامهم عليه ، قد تتجاوز الكسب الذي يتحقق للمجتمع من تعاون الكل بدلا من انحرافهم . ولا تقتصر الخسارة على تكلفة رجل البوليس ، بل ان رجل البوليس نفسه كان يمكن أن يؤدي عملا أكثر جدوى في الزراعة أو في الصناعة مثلا . هذا فضلا عن العواقب السلبية للمناخ الاستبدادي ، والتي سبق أن ناقشناها في مناسبات عديدة ، من حيث الانتاجية ومستوى العلاقات بين الناس ، الخ .

الغيرية : ينظر الناس في اتخاذهم للقرارات الى ما يحصل عليه الآخرون وما يحصلون عليه هم . ولكن لن يمانع كثيرون في اقتطاع جزء ضئيل من العائد لهم لمساعدة محتاج ، والسؤال الهام هو ما اذا كان يمكن للغيرية أن تؤدي الى سلوك تعاوني في مواجهة المآزق الاجتماعية . فاذا كان اهتمام الناس بأن يحصل الآخرون على عائد ، مجرد اعتبار تكتيكي للحصول على ثواب في المستقبل من الآخرين ، فإن المنفعة من السلوك سلوكا غيريا لا يمكن الاعتماد عليها بوصفها عاملا يمكن أن يعلو تأثيره على تأثير العوائد الاجتماعية الخارجية . وفي معظم المآزق الاجتماعية ، يتعين أن يسلك الناس مسلكا خصوصيا غير علني . وتحدث المشكلة لأن الناتج الاجتماعي هو محصلة السلوك الجمعي لعدد كبير من الناس لا يوجد غالبا تفاعل بينهم ، ولذلك فإن عددا قليلا من الناس هو الذي يتوفر لديه الدافع الى التعاون بدافع الغيرية التكتيكية . ولا يوجد في التراث ما يوضح بصورة قاطعة ما اذا كانت الغيرية هي مجرد تكتيك . ولكن داوس (٢٣) يرى أن الغيرية لا تقتصر على الاهتمامات التكتيكية ، ومن ثم فإنها يمكن أن تكون عاملا هاما في دفع الناس الى التعاون في مواقف المآزق الاجتماعية . ولكن يتعين أن يعرف الناس بالعائد للآخرين اذا أريد للمنفعة الغيرية أن تكون فعالة .

الضمير والمعايير الاجتماعية : كان الضمير ولايزال قوة هائلة خلال التاريخ البشري في دفع السلوك الانساني . والناس قد يموتون ارضاء لضمائرهم . الا أن هاردين يرفض فكرة الاستعانة ببناء الضمير

لاستشارة السلوك التعاونى فى المآزق الاجتماعية ، وذلك لاعتبارات منها خلطه بين الأخلاقيات والشعور العصابى بالذنب ، وهو يرى أنه يمكن استغلال الضمير لمصلحة معدومى الضمير ، ورغم أن الكثيرين من السيكولوجيين والاقتصاديين وعلماء السياسة لا يستخدمون كلمة الضمير بقصد الشرح ، ويعتبرونه عاملا ثانويا بالنسبة للعوامل الأخرى ، إلا أن آخرين ومنهم داوس يرون أن للضمير مكانا هاما فى تحديد السلوك اليومى للفرد ، وقد يكون له فعالية فى استشارة التعاون . أما المعايير الاجتماعية ، فإنها تقع فى مكان وسط بين الضمير والقهر . وفى معظم الحالات ، يعاقب الفرد لانحرافه عن المعايير ، إلا أن المعايير تمتاز بقدرتها على دفع الناس فى غياب أى تهديد أو خطر . فالتناس قد يتعاونون فى مواقف المآزق الاجتماعية لأنهم ليسوا من النوع الذى يفيد على حساب الآخرين .

مباريات المآزق الاجتماعية وأهم نتائجها : ابتكر الباحثون عددا من المباريات لدراسة ديناميات المآزق الاجتماعية فى مختلف المواقف ومحاولة الوصول الى تعميمات منها . ولا يتسع المجال فى هذا المقام لعرض البنين الرياضى التى تقوم عليه هذه المباريات وأنواعها . ومنها مباريات يمكن فيها للفرد أن يأخذ البعض من الآخرين ، أو أن يعطى البعض لصالح عام ، ومنها ما يستخدم فيها فردان أو أكثر . وقد سبق أن عرضنا لبعض هذه النماذج مثل مباراة « مآزق السجين » . ويلخص داوس أهم نتائج التجارب فى هذا المجال فيما يلى :

- (١) يزداد اهتمام وانشغال الأفراد إذا كان العائد كبيرا ، ويرى داوس أن المآزق الاجتماعية الحقيقية تتضمن انشغالا وجدانيا بقدر كبير .
- (ب) الاتصال : يزداد الاتصال من احتمالات السلوك التعاونى . ويتضمن الاتصال وجهها - لوجه بخصوص المآزق الاجتماعية ثلاثة مستويات هيراركية هى ، تعرف الأفراد كل منهم الى الآخر بوصفه انسانا ، يبدأ الأفراد النقاش فى المآزق الذى يواجهونه ، ثم يجد الأفراد فرصة للالتزام فيما يتصل بسلوكهم ويحاولون الحصول على هذا الالتزام من قبل الآخرين . وفى تجربة ، كون داوس وزميله أربعة أنواع من الجماعات : (١) جماعات لا يقوم فيها اتصال على الإطلاق ، (٢) جماعات يقوم فيها اتصال لمدة ١٠ دقائق حول موضوع لاصلة له بالموقف أو المشكلة . (٣) مناقشة المشكلة ولكن دون طلب التزام عام ، (٤) طلب الالتزام بعد المناقشة . وقد كان السلوك التعاونى فى النوعين الأول والثانى بمعدل ٣٠٪ ، ٣٢٪ على التوالى ، بينما كان المعدل فى

المجموعتين الثالثة والرابعة ٧٢٪ ، ٧١٪ على التوالي . ومن الواضح أن المناقشة لها تأثير هام في أحداث التعاون ، وقد يبدو غريبا أن الالتزام لم يكن له تأثير فارق ، إلا أنه يجب تذكر أن هذا الالتزام كان أمرا فرضه القائمون بالتجربة ولم يكن ناشئا تلقائيا من العملية الجماعية ، كما أن كل فرد وعد بالتعاون . وهذا هو التعبير الوحيد المعقول الذي يمكن القيام به في التجربة بصرف النظر عن ارتباطه بالمقاصد الحقيقية .

(ج) حجم الجماعة . تشير التجارب في مجموعها إلى أن معدل التعاون يقل في الجماعات الكبيرة عنه في الجماعات الصغيرة .

(د) الاعلان العام عن الاختيارات : يزيد من احتمالات التعاون .

(هـ) التوقعات حول سلوك الآخرين : تشير التجارب إلى وجود ارتباطات موجبة قوية بين الميل إلى التعاون وتوقع أن يسلك الآخرون نفس المسلك .

(و) التذكير بالأخلاقيات : كشفت تجربة عن أن القاء عظة من ٩٣٨ كلمة عن الفائدة التي تعود على الجماعة ومضار الاستغلال ، وعن أخلاقيات التعاون كان لها تأثير في زيادة معدل السلوك التعاوني . يعادل المعدل الذي وجد في جماعات المناقشة والالتزام .

وتمثل التجارب السابقة حكاية ناقصة جدا للمآزق الاجتماعية التي نواجهها في عالم الواقع ، والتي تتضمن آلاف بل ملايين من الناس ، وفيها يكون الاتصال والالتزام والاعلان عن الالتزام أمورا بالغة الصعوبة . ولكن يتعين في تقدير داوس (٣٣ ، ص ١٩٠) افتراض أن العوامل السيكولوجية والاجتماعية التي تؤدي إلى عدم التعاون أو إلى التعاون في المآزق الاجتماعية الصغيرة في نطاقها هي تقريبا نفس العوامل التي تؤثر في المآزق الكبيرة . ولا يستند هذا الافتراض إلى مجرد أسس شكلية مثل الأسس الرياضية عن التشابه بين المآزق الصغيرة والكبيرة ، ولكنه يستند إلى أفكار نظرية عريضة عن السلوك الانساني . وما يدفع الناس إلى التعاون أو إلى عكسه بعامة . والتي يمكن اختبارها في مواقف المآزق الصغيرة ويخلص داوس إلى أن تحليل التراث يدعم فرضا نظريا بسيطا ، وهو أن قدرة الناس على التعامل تعاملات صحيحة مع المعلومات على المستوى الشعوري قدرة محدودة جدا ، وبخاصة فيما يتصل بالمعلومات الاجتماعية . وهذه القدرة المعرفية المحدودة قد ينتج عنها غالبا عجز عن فهم المنافع البعيدة المدى في مواقف المآزق الاجتماعية ، فيما عدا المنافع الواضحة وضوحا شديدا ، أي تلك التي ترتبط بالعائد المالى بخاصة .

هذه الأخيرة هي ما يؤدي على وجه التحديد بالناس الى عدم التعاون ، بينما تؤدي المنافع الأخرى ، بالناس الى التعاون ، ومنها الغيرية والمعايير والضمير . ويتبع مما سبق أنه من المتعين العمل على إبراز وتوضيح المنافع التي تزيد التعاون . وتتمثل المعالجات في هذا المجال في الاتصال والالتزام والاعلان عن الالتزام والحث على التمسك بالأخلاقيات . ويستند داوس لتدعيم استنتاجاته السابقة الى نتائج العديد من التجارب . ولا يعنى ذلك أن المعرفة وحدها كافية ، اذ يمكن أن تعجز المنافع المرتبطة بالغيرية والمعايير والضمير والتي تبرزها المعرفة ، يمكن أن تعجز عن التغلب على تأثير العائد المالى . فالمنافع الخلقية والمادية تجتمع بصورة تعويضية بالنسبة الى معظم الناس . ولذلك ، فان العائد السلبي للسلوك التعاوني يجب ألا يكون قاسيا اذا أريد للناس أن يتعاونوا . والخلاصة ، قد يكون الناس جشعين ، وقد يفضل الناس الكثير على القليل ، ولكن جشعهم ليس مما لا يمكن اشباعه حين تلعب المنافع الأخرى دورها ، وهي : المعرفة والأخلاقيات والثقة .

الحركات الاجتماعية

الحركات الاجتماعية Social Movements هي صورة من صور السلوك الجمعي ينطبق عليها أحسن ما ينطبق محك هدف تغيير العالم ، وينطبق عليها أقل ما ينطبق محك عدم التنظيم . ذلك ان الحركة الاجتماعية هي جماعة كبيرة تلقائية تتكون لمساندة العمل على تحقيق مجموعة من الأغراض أو المعتقدات التي يشارك فيها الأعضاء . والحركة الاجتماعية في تعريفها السيكلورجي « تمثل جهدا يبذله عدد كبير من الناس لحل جمعي لمشكلة يشعرون أنهم يشاركون فيها » (ص ٥٥ ، ص ٣٨٥) . وهي تتكون لأن المجتمع لا يقدم حلا للاهتمام الرئيسي لأعضاء الحركة . ويشمل ميدان الحركات الاجتماعية جماعات تتباين على مدى عريض من الأبعاد . فبعض الحركات يكون الطابع الغالب عليها أكاديميا ذات منبر عقلاني ، بينما يكون البعض الآخر تعبيرا خالصا عن الحماس يغاب عليه الانفعال . والبعض يكون غاية في التنظيم تحكمه الألقاب والأدوار ، بينما يكون البعض الآخر نموذجا خالصا للديموقراطية أو نموذجا للفوضى الخ . وقد توصف بعض هذه الحركات بأنها تافهة ، بينما يكون البعض الآخر نواة لعصر جديد . ولكن مثل هذا التصنيف قد يكون غير واضح . ذلك أن الجماعة الصغيرة قد تتطور فتعم كل بلاد الغرب مثلا ، أو قد تنقلب الى ثورة عارمة ، ويعتقد ميلجرام وتوش (في ص ٥٥ ص ٣٨٦) أن النجاح النهائي لحركة اجتماعية لايتوقف على

حجمها أو تنظيمها أو نوعية قيادتها أو عمق فكرها وفلسفتها بقدر ما يعتمد على الدرجة التي تعبر فيها بنجاح عن مشاعر ومخاوف واهتمامات وآمال أعداد كبيرة من الناس ، والدرجة التي ينظر بها إليها على أنها الوسيلة لحل هذه المشكلات . وقد تستجيب بعض الحركات الى رغبة في البقاء أو الى طموح نحو حياة أفضل وأكثر كرامة ، بينما تتجسد في البعض الآخر طموحات هوية جماعية ، وقد يستجيب البعض الى الحاجة الى متنفس انفعالي أو الى احباط بفعل عقم الوجود أو الى كراهية للملل والوحدة واللاعنفية ، وقد يقدم البعض الآخر شرحا أو يقدم كبش فداء لمن لا تتوفر لديهم وسيلة لشرح تعقد الحياة وقسوتها . وقد تسهم الحركات الاجتماعية في حل عدد متنوع من المشكلات مثل تعاطي المخدرات أو الأزمات الانفعالية والروحية .

وقد بدأت دراسة الحركات الاجتماعية من الاهتمام بدراسة ما كان منها غير عقلاني وغير قانوني ، بل كان ينظر إليها كما لو كانت مرضا عقليا . بل لقد شخص طبيب نفسي قائم إحدى هذه الحركات (لنكولن روكويل زعيم الحزب النازي الأمريكي) بأنه غير سليم العقل . ومن الواضح أن المحك الأساسي في وصف حركة اجتماعية بأنها لاعقلانية هو انحراف ايدولوجيتها عن المعايير السائدة في الزمان والمكان المعينين . ولكن توجد محكات أخرى مثل الشذوذ في طرق التعبير أو في طرق السلوك الظاهر والمبالغة من جانب أعضائها في تقدير أهمية حركتهم ودورها في المجتمع . ولكن شارلس موريس يرى أن هناك محكات أخرى غير محك الاتساق مع الواقع ، فهو يفسر قيام الحركات الدينية المتطرفة مثلا ، على أساس أنها تجذب الأفراد الى عضويتها ، لأنها تدرك على أنها قناة مناسبة لاشباع حاجاتهم وتوجيهها ، وقد تكون هذه القناة غير متسقة مع الواقع وبخاصة اذا كان الواقع يصعب أن يطاق سيكولوجيا . وقد تكون معادلة العقلانية بالواقعية هي في حد ذاتها محك لا عقلاني لأنها تقيم مطالب سيكولوجية غير واقعية . ومن المحكات أيضا في الحكم على اللاعقلانية ، عدم امكانية اخضاع مصادر المعلومات للتحقق الموضوعي العام ، مثل ادعاء شخص بظهور شخصية دينية له على افراد . ومن محكات الحكم على حركة بالشذوذ تبنيها لسلوك يشبه الأعراض المألوفة للمرض العقلي أو النفسى مثل البرقص الهوسي في العصور الوسطى والذي يشبه نوبات الصرع وغيرها من المظاهر التعبيرية الشائعة بين الذهانين . الا أن الحد الفاصل بين السواء واللا سواء غير واضح في كثير من الحالات .

والإدلة متوفرة على أن الحركات الاجتماعية تضم مدى متنوعا من

الناس ، ولكن قد تختلف نسبة تمثيل قطاعات معينة من حركة لأخرى ،
 فمثلا ، تمثلت فى الحركة النازية نسب أكبر من الطبقة المتوسطة ومن
 صغار السن . وفى جماعة أوكسفورد « يغلب على العضوية الثراء كما أن
 معظمهم من الذكور » ويفسر ذلك فى ضوء تلبية الحركة لحاجات هذه
 القطاعات التى تزيد نسب تمثيلها فى العضوية . والأغلب أيضا أن
 تضم الحركة اناسا ممن يمكن أن تستهويهم أو تجوز عليهم ايديولوجيتها ،
 فيصعب مثلا أن تضم حركة تقرم على الخرافات أفرادا تدربوا على المنهج
 العلمى فى التفكير ، كما يغلب أن تضم حركة محافظة نسبة أكبر من
 كبار السن ، الخ ولا تقتصر الحاجات التى يمكن أن تلبسها الحركة
 الاجتماعية لأعضائها على الجوانب المادية أو على توزيع العائد ، أو توفير
 المسكن والتعليم والرعاية الطبية ، ولكنها تشمل مشكلات غير مادية مثل
 شعور الفرد بعجزه عن تقرير مصيره وتعرضه لأحداث يصعب عليه
 فهمها والتحكم والاعتراض والملل وروتين الحياة ، الخ . ولا تقتصر الحركة
 بالضرورة على منطقة تواجد أعضائها جغرافيا ، فقد ينظم طلاب شعب
 من الشعوب المظاهرات احتجاجا على ضرب مدن وقرى شعب آخر
 بالقنابل ، الخ ولكى تؤدي الحركة إلى عمل جمعى ، لا يكفى قيام
 مشكلة . ولكن يتعين خبرتها والاستجابة لها على أنها مشكلة قابلة
 للعلاج ، وكذلك يتعين الشعور بالحاجة إلى الانشغال بحل هذه المشكلة .
 والفرد يغلب أن ينضم إلى الحركة التى يكون له اهتمام محدد بها .
 ويتراوح الاهتمام من مجرد الاستماع لإبرامجها إلى الانغماس التام فى
 مناشطها . وبالطبع لن يكون لحركة اجتماعية جاذبية إلا إذا كانت لها
 جذورها فى الحضارة المعينة ، ولكن يغلب أن تنشأ هذه الحركات فى
 مجتمعات تتعرض لتغيرات اجتماعية سريعة . فالثورات التكنولوجية مثلا ،
 تخلق ظروفًا جديدة تتطلب المواءمة . وكلما زاد عدم تجانس المجتمع ،
 كلما زاد تأثير بعض القطاعات الأكثر استعدادا للتأثر بهذه التغيرات ،
 وبالتالي تزيد الهوة بين القطاعات . وفى المواقف الحرجة والحاسمة ،
 أى فى ظروف الشدة مثل الأزمات الاقتصادية وفترات ما بعد الحروب ،
 يبحث الناس عن رموز جديدة حين تعجز الصياغات المألوفة عن تمثيل
 الواقع الموضوعى وحاجات الأشخاص . فيعجز الناس عن فهم البيئة
 ويسعون إلى شرح لها عن طريق تبني معايير جديدة للسلوك . وفى
 الحركات التى تستمر لأكثر من جيلين ، قد تنتقل عضوية الحركة من
 الوالد إلى الابن . ومن أمثلة ذلك الحركات الدينية والسياسية . ويتم
 ذلك الانتقال عن طريق عمليات التنشئة الاجتماعية ، إذ أن الوالد هو الذى
 يكاد يحتكر مصبائر المعلومات ، ويعمد الطفل عليه وينزع إلى التوحد

معه ، ولكن نظرا لأن الحركات الاجتماعية أقل دواما نسبيا من المؤسسات الاجتماعية ، فإنه يغلب أن ينضم اليها الفرد في مرحلة الرشد . وحيث أن الانضمام الى مثل هذه الحركات يغلب أن يكون انحرافا عن المعتقدات والاتجاهات السائدة ، فإنه يمكن النظر اليه على أنه تحول . وقد يبدو هذا التحول تلقائيا وفجائيا ، ولكنه يغلب أن يكون محصلة تحولات ايدولوجية لاشعورية مختلفة . وتزداد سرعة هذا التحول بالقدر الذي يواجه به الشخص خبرات تدعوه الى إعادة النظر في معتقداته . وبالرغم من أن التحول قد يبدو انحرافا شديدا عن التعاليم التي تلقاها الفرد في طفولته ، الا أنه مع امعان النظر ، قد يتضح أن هذا التحول يتم بتأثير التنشئة الاجتماعية سلبي أو ايجابيا . فالعائلة التي تؤكد على حرية الفرد في الاختيار قد تفسح الطريق لمثل هذا التحول . ومن أمثلة ذلك تحول عضو بارز في عائلة اقطاعية محافظة الى حزب يساري متطرف . ومن ناحية أخرى ، قد يكون التحول رد فعل لأنماط تنشئة قاسية . ومن أمثلة ذلك انضمام ابنة رجل من رجال الدين الى حركة تعارض حجاب المرأة . ويزعم البعض أن الحركات الاجتماعية تجذب اليها من تتوفر لديهم نواة التعصب الأعمى والتطرف وجمود الولاء وكرهية كل من هو خارج الحركة ، الخ . الا أن هذا الزعم قد لا ينطبق الا على أقلية صغيرة في عدد قليل من الحركات الاجتماعية ، ويصعب تعميمه . كما أن هناك حركات تؤكد على التسامح والعقلانية ، وأهمية التنوع الفكري ، هذا فضلا عن أن كل حركة تضم مدى واسعا من مستويات الالتزام . وأخيرا ، وهذا هو الأهم ، فإن عضوية الحركات الاجتماعية يمكن أن تنتج التعصب والتشدد بنفس السهولة التي يجذب بها المتعصبون والمتشددون الى هذه الحركات . ويبدأ الانضمام الى الحركة غالبا في صورة مبدئية مؤقتة وعلى اساس فكرة سطحية عن ايدولوجية وأهداف الجماعة . وبالتدرج يتزايد ارتباط العضو بالحركة وتتوغل علاقاته بها ، فيبدأ بالالتزام بالمساهمة في نشاطها بالوقت والجهد والمال، وهو يجد التمتع من قيادة الحركة ومن اجماع أعضائها فيزداد ارتباطه بها بحيث يصعب عليه الفكك منها أو التشكك في ايدولوجيتها ، بل انه يجد الأمان في هذه الحركة الى الحد الذي تندمج فيه هويته مع هوية الجماعة . ويعاد تشكيل بنيانه المعرفي والادراكي . فيفسر الواقع في ضوء تصوراته المسبقة ، وتزداد الهوة بين الواقع الموضوعي والواقع الذاتي . ويعيش في نظام مغلق ، وهذا هو ما يغري الكثيرين بالنظر اليه على أنه مغلق العقل في عناد .

ولايعنى ما سبق أن العضو سوف يظل عضوا مدى حياته ، ذلك

إن الحركة يصعب أن تستجيب لحاجات كل أعضائها . وقد يضيق بممارساتها وبتدخلاتها في حياتها أو بالتناقضات فيها ، فيبدأ التفكير في التحرر من عضويتها وينتظر الى أن تحين الفرصة المناسبة مثل وقوع الحركة في أزمة . والغالب أن يكون الخارج على الحركة هو العضو الذي انضم إليها نتيجة تصور تشكل بخبراته وحاجاته . ولذلك يزداد احتمال أن يختلف هذا التصور اختلافا حادا عن تصور قادة الحركة وواضعي سياساتها والمتحدثين باسمها ، وكذلك العضو الذي تتوقف عضويته على درجة اشباع الحركة لحاجاته الخاصة أو العضو الذي لا يجد مجالا للتعبير عن اتجاهاته في الحركة ، ويغلب أن يكون الانشقاق على الحركة والافلات من قبضتها ، تدريجيا شأنه في ذلك شأن الانضمام إليها ، وأن تصاحبه فترة انقالية صعبة قد يتعرض فيها لعداوة من أعضاء الجماعة وتشككا من الآخرين .

وبعض الحركات تحاول وبخاصة في البداية ، عزل الأعضاء عن بقية المجتمع للحفاظ على نقائها وهويتها ، إلا أن هذه المحاولات قد لا يقدر لها النجاح الكامل ، وقد تنجح قطاعات معينة في وصل الحركة بالمجتمع أو في تعديل سياساتها واتجاهاتها بحيث تكون مقبولة بقدر أكبر ممن هم خارجها . فتقلل من مظاهر هويتها . وتحاول توسيع نطاق عضويتها أو تعاون مع حركات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة . وبعد نقطة معينة ، قد تؤدي هذه المحاولات الى تحزير الحركة الى « مؤسسة » Institution . ويتبع ذلك فقدان للاهتمام بالمعتقدات السابقة والأهداف الأصلية ، وبذلك تموت الحركة عن طريق اندماجها في المجتمع الأكبر . وقد تتنكر الحركة لمبادئها وتآكل ذاتها ، فلا تصبح بذلك حركة اجتماعية . ولكنها تفعل ذلك دفاعا عن مصالح أعضائها ولتخفي تناقضاتها والصراع بين مصالح قطاعاتها . وقد تكون محاولات مقاومة الحركات الاجتماعية قمعاً كاملاً كما يحدث في جنوب أفريقيا ضد الأقلية السوداء ، أو اصلاحاً شاملاً بقصد القضاء على دوافع الانضمام لها . ومن الواضح أن الاسلوب الأول يزيد من تماسك أعضاء الحركة ، بينما يحول الاسلوب الثاني الحركة الى مؤسسة .

الحشد والحركة الاجتماعية : سبق أن قدمنا تعريفاً للحشد ، وبالرغم من أنه سهل في مستوى التصور التمييز بين الحشد والحركة الاجتماعية ، إلا أن التمييز بينهما لدى جماعات الحياة الواقعية أكثر صعوبة . فالحشد يمكن أن يتكون في إطار حركة اجتماعية ، كما أن الحركة يمكن أن تتعدل من خلال الحشد . والكثير من الثورات والاضطرابات بدأت بحشد غاضب . ويشارك الحشد الحركة الاجتماعية

فى الأسباب وفى النتائج ، وأحيانا فى الاتجاهات والمعتقدات وتوضح الدراسات أن اضطهاد الأقليات العنصرية مثل السود فى أمريكا كان يشتد قسوة ووحشية مع انخفاض أسعار القطن فى أمريكا ومع البطالة . والذين يشاركون فى حشد قد يذكرون أسبابا لاختلاف كثيرا عن دوافع عضوية الحركات الاجتماعية ولايعنى ما سبق أن الحشد والحركة الاجتماعية شيء واحد . فكل الحركات الاجتماعية لها بعض المضمون الايديولوجي ، بينما تكون اهتمامات الحشد بالايديولوجية أقل نسبيا ، والحركة تهتم الى حلول للمشكلات الاجتماعية بينما يسعى الحشد الى التعبير الحماسى الى المقاومة . ولكن يبقى مع ذلك أن كليهما مرتبطان وظيفيا ، ويعبأ الحشد حين تعجز الحركات الاجتماعية القائمة عن الاستجابة لاهتمامات القطاعات المطحونة . والأهم من ذلك أن كليهما يمثل تضحية من الأفراد باستقلالهم مقابل اهتمامات مشتركة .

الاشاعات :

لسنا فى حاجة الى بيان الدور الذى يمكن أن تلعبه الاشاعة rumor فى مستوى الروح المعنوية بين الناس فى مجتمع من المجتمعات . أو فى منظمة من المنظمات فقد أصبحت الاشاعة أداة رئيسية من أدوات الحرب النفسية . فضلا عن أنها فى محتواها وفى شدتها يمكن أن تكون علامة من علامات الرأى العام ومظهرا من مظاهر السلوك السياسى والاقتصادى . ولذلك ، كان من الطبيعى أن يهتم علماء النفس بدراساتها ، وبالكشف عن وسائل تتبعها ومقاومتها . وأول ما تشير اليه الدراسات التى قام بها آلبرت وبوستمان (فى ٩٥) هو أن شدة انتشار الاشاعة بين أفراد جماعة ، وبالنسبة الى موضوع معين ، تتناسب مع أهمية الموضوع فى حياة أفراد الجماعة مضروبة فى مقدار غموض الموضوع . والعلاقة علاقة ضرب ولبست علاقة جمع . لأنه اذا كانت الأهمية صفرا أو اذا كان الغموض صفرا ، فانه لن تكون اشاعة . ويفسر ذلك انتشار الاشاعات وقت الحروب لأن ظروف الحرب تمس حياة كل فرد ، ولأن الموقف قد يكون غامضا .

وتتعدد أنواع الاشاعات . فمنها اشاعات الخوف ، وهى تنتشر فى أوقات الحروب والنكبات ، ومنها الاشاعات المعادية التى تعرض بالمسؤولين أو بفتة خاصة من الناس وتتهمهم بالخدر والخيانة والاسراف وبالأهمال . الخ . ومنها أيضا اشاعات الرغبة وهى أقرب ما تكون الى الأمنى الى أحلام اليقظة . وأكثر أنواع الاشاعات انتشارا فى أوقات

الحروب هي الاشاعات المعادية ، ويليها اشاعات الخوف ، الا انه باقتراب النصر ، تقل نسبتهما ويزداد نسبة اشاعات الرغبة التي تستحث وقوع الحدث المأمول (في ٩٥ ، ص ٥٤٨) .

والاشاعات لها وظائفها ، أى أنها تنشأ وتنتشر بقصد تحقيق اهداف معينة هي : شرح التوترات الانفعالية التي يعانى منها الأفراد ، والتنفيس عنها . فالفرد قد يصدق الاشاعات التي تدور حول خسائر الحرب لكى تشرح له أسباب توتره وقلقه . كما أنه قد يصدق الاشاعات التي تتناول سلوك جماعة من الناس لأن ذلك هو الذى يشرح له فى تقديره أسباب ما يعانیه من حرمان . وهى فى نفس الوقت وسيلة للتنفيس وللتخفيف من التوتر . فتصدق اشاعة عن جسارة الخسائر فى الأرواح أثناء الحرب ، أو نشرها وسيلة سهلة لاسقاط القلق على ابن أو صديق فقد فى الحرب ، على العالم الخارجى . وبذلك لا يحس الفرد بأنه وحده فى المصائب ، فضلا عن نبيه الآخرين وهو أمر يدعو الى الاطمئنان بعض الشيء . ولا تقتصر أهمية موضوع الاشاعة على ارتباطه بأشباع الحاجات العضوية أو الانفعالية فقط ، ولكنها قد ترتبط بحب الاستطلاع والرغبة فى المعرفة والجرى وراء المعنى كما يحدث فى القصص التي يتخيلها الأطفال وكما يحدث فى الأساطير . والميكانيزم الرئيسى فى هذه الاشاعات هو الاسقاط غير المباشر complementary projection وهو ليس نسبة انفعالاتنا الى الناس الآخرين ولكنه شرح مشاعرنا شرحا مقبولا عن طريق النظر الى السلوك المفترض للآخرين على أنه سبب « معقول » لمشاعرنا ، وهو نفس الميكانيزم الذى يستخدمه مريض البارانويا الموء بالكراهية والشك حين يتهم الآخرين بالكيد له . ولكن قد يكون الاسقاط المباشر ميكانيزما له دوره فى هذه الاشاعات ، تخففا من الشعور بالذنب ، وراحة للضمير . وعلى هذا الأساس يمكن أن نتوقع أن الناس الذين يصدقون اشاعة حول غش أو اسراف أو اهمال من موظفين حكوميين مثلا ، هم الذين يرتكبون نفس العمل ولا يعترفون بأنهم يشعرون بالذنب أو بتأنيب الضمير لارتكابهم هذا العمل . أى أننا حين نصدق أمورا مشينة عن الآخرين ، فإننا نهرب من شعورنا بالذنب ، أما اذا لمنا أنفسنا فإننا نكون أقل نصديقا للاشاعات . وهناك أسباب ثانوية لانتشار الاشاعات منها الرغبة فى جذب الانتباه عن طريق الظهور بمظهر العالم بواطن الأمور ، ومنها مجرد الرغبة فى تقبل ما يحب الأصدقاء والأهل والمعارف سماعه من أمور أو فضائح أو جرائم ، ومنها مجرد الرغبة فى وصل الحديث عن طريق تكرار ما سبق سماعه من مصادر أخرى . ومنها أيضا الرغبة فى الظهور بمظهر معين أمام الآخرين .

فالشخص الذى يملك جهاز « راديو » قوى يلتقط مالا تلتقطه أجهزة الغير من اذاعات ، قد يحرص على السماع والنقل على سبيل التفاخر .

ونظرا لأن متابعة الاشاعة من حيث مصدرها وانتشارها أمر شديد الصعوبة ، فقد لجأ الباحثون الى اجراء التجارب العلمية لفهم العمليات السيكولوجية التى تؤدى الى التحريف والمبالغة فى محتوى الاشاعة والتى ينتج عنها هذا التأثير الهائل فى مستوى الروح المعنوية . فمثلا ، اتبع البورت وبوستمان فى (٩٥) أسلوبا بسيطا هو عرض صورة لمنظر درامى على شاشة ، ويشتمل على عدد كبير من التفاصيل المترابطة . ويختار ستة أو سبعة أشخاص لم يسبق لهم رؤية الصورة ، ثم يستدعى أولهم الى حجرة التجربة ويقف بحيث لا يشاهد الصورة المعروضة على الشاشة . ثم يقوم أحد الأفراد فى الحجرة أو القائم بالتجربة بشرح الصورة شرحا يشتمل على حوالى عشرين تفصيلا من تفاصيلها . ثم يدخل الشخص الثانى الى الحجرة ويقف بجوار الشخص الأول الذى سبق أن طلب منه أن يقص على زميله الثانى ما سمع بكل دقة . وبعدها يجلس الشخص الأول ، ثم يستدعى الشخص الثالث الذى يستمع الى القصة من الشخص الثانى وهكذا . كل ذلك يحدث أمام الجمهور الذى يتابع ما يجرى فى القصة المتناقلة من تحريف اذا قورنت بالصورة المعروضة أمامه على الشاشة . وقد طبق هذا الأسلوب على أكثر من أربعين جماعة من مختلف الفئات : من طلبة الجامعة ومن المجندين ، ومن المرضى فى مستشفى ، ومن المدرسين ومن طلبة البوليس ، ومن أطفال المدارس من الفرقة الرابعة الى التاسعة . وكانت بعض الجماعات تضم خليطا من البيض والسود : وكان الجمهور المشاهد يتراوح عدد أفرادهم من ٢٠ الى ٣٠٠ شخص، وقد استخدم فى التجربة متطوعون حتى يقل تأثير الخوف من موقف علنى stage fright ، الا أنه بالطبع لا يمكن تجاهل التأثير الاجتماعى . وقد أجريت تجارب ضابطة لتحديد هذا التأثير لم يشترك فيها غير الأفراد المتطوعين والقائم بالتجربة .

ومما يلاحظ أن ظروف التجربة تختلف عن ظروف انتشار الاشاعة فى الحياة اليومية من عدة جوانب : (١) التأثير الاجتماعى للجمهور وهو يؤدى الى الحذر والاختصار فى القصة . وقد ذكر الأفراد فى التجارب المضابطة ضعف ما ذكروه أمام الجمهور من تفاصيل تقريبا : (٢) يطلب القائم بالتجربة الدقة فى نقل القصة ، وهو أمر لا نجده فى انتشار الاشاعة فى الحياة اليومية : (٣) لا توجد فى التجربة فرصة للسؤال أو للتحقيق ، وهو أمر قد يحدث فى نقل الاشاعة فى الموقف الواقعى :

(٤) أهم فرق هو ما يتصل بالدافع ، فالشخص في التجربة يحاول مراعاة الدقة في النقل ، وهو يغلب أن يكون متحررا من الخوف والقلق . والرغبات في موقف التجربة • بعكس الموقف في الحياة اليومية •

وبالرغم من هذه الفرق ، فإن آلبورت وبوستمان استطاعا تمييز ثلاث خصائص تميز نقل القصة من شخص لآخر ، وهي نفس الخصائص التي يتميز بها في اعتقادهما • انتشار الاشاعة في الحياة اليومية ، وهذه هي : التسوية leveling ، والصقل Sharpening ، والتمثل assimilation

ففي التسوية ، تصبح الاشاعة أقصر في محتواها ، وأسهل في فهمها ونقلها ؛ ويستخدم فيها عدد أقل من الكلمات ، وعدد أقل من التفاصيل • ويزداد معدل التسوية في الفترات الأولى ، أي أنه بعد فترة يثبت عدد التفاصيل بعد اختصارها وتنقل بقدر كبير من الدقة • وعلى ذلك ، فإن الاشاعة كلما كانت قصيرة ومحدودة وواضحة في تفاصيلها زاد احتمال نقلها كما هي •

والصقل هو الإدراك الانتقائي لعدد محدود من التفاصيل من أصل أكبر حجما • والاحتفاظ بهذا العدد المحدود ونقله • والتفاصيل الباقية هي التي تبقى نتيجة التسوية • وهي التي تكون ذات أهمية خاصة لمن ينقلها ، مثل حقائق تؤكد توقعاته أو تساعد في بناء هيكل القصة • ويبدو أن الصقل يتم بطرق عدة منها الاحتفاظ بالتفاصيل الغريبة والكلمات التي تجذب الانتباه لغرابتها • وقد يزيد عدد الوحدات التي يتكون منها تفصيل معين ، مثل زيادة عدد الطائرات • أو الأسرى أو القتلى • وقد يأخذ الصقل صورة تحويل الحدث من الماضي إلى الحاضر • فإذا كان موضوع الخبر أن شخصا اشترى في الأسبوع الماضي سلعة معينة بسعر مرتفع من السوق السوداء ، فإن الخبر يغلب أن يكون : « أنهم يبيعون كذا بمبلغ كذا .. » ، ذلك أن الناس يهتم الحاضر أكثر مما يهتم الماضي • وكذلك قد يتم الصقل عن طريق الحركة فيحتفظ بالموضوعات التي تتناول لقاء القنابل أو الانفجارات ، وقد ينتقل موقع الغارة من مكان لآخر ، بل وقد يدرك الشيء الثابت في موضعه متحركا ، وقد يزداد حجم الشيء المدرك ، إذا كان ذا دلالة • وقد تعطى القصة عنوانا مشيرا مثل : هذا منظر موقعة ، أو اضطراب عنصري ، الخ • والغالب أن يحتفظ بالفقرات التي ترد قبل غيرها مثل العنوان • كما يحتفظ بالرموز ذات الدلالة مثل الرموز الدينية • أو العنصرية ، أو مثل المسدس في يد رجل البوليس ، أو السكين في يد الشخص الأسود البشرة ، الخ •

وأخيرا قد يتم الصقل عن طريق تقديم شرح للموضوع بقصد اضمفاء معنى عليه . وهو مظهر من مظاهر النزعة الى الاغلاق حتى تكتمل القصة . فمثلا « قد ينقل الشخص لغيره القصة » فيقول : « لابد أن حادثا قد وقع » . وهو ما يحدث أحيانا في نشر الاشاعة بقصد تقديم شرح للتوتر الذى يعانى منه الشخص . والراضح أن نشر الاشاعة لا ينطبق عليه القول : « يبنى من الحبة حبة » ، والحقيقة أن القبة هنا هي الصقل ، أو بمعنى آخر ابراز فقرة أو تفصيل .

وفى عملية التمثيل يتم الربط بين محتويات الاشاعة وتنظيمها فى كل متناسق من الاطار الرجعى للفرد بحيث تصبح القصة الناتجة أكثر تناسقا وتماسكا . وبذلك تعبر الاشاعة المتمثلة ، عن الانفعالات والاتجاهات العميقة الجذور . وقد يكون التمثيل طبقا للموضوع الرئيسى ، فكل تفاصيل القصة وعناصرها تنسجم مع موضوع المعركة مثلا ، بصرف النظر عن صدق هذه التفاصيل أو عدم صدقها . وقد يهدف التمثيل الى اكمال النقص فى بعض العناصر واستمرار القصة . فالكلمة الناقصة تكمل أو قد تحرف كلمة مألوفة الخ . وكل هذه مظاهر للاغلاق بلغة الجسثالت . وقد يتم التمثيل عن طريق التكثيف . فتجمع المصنفات مثلا تحت عنوان : اعلانات ، بصرف النظر عن نوعها وهدفها ، أو يوصف ركاب القطار بأنهم اناس كثيرون جالسون وواقفون فى القطار . وهكذا وكان الهدف هو أن يخف العبء على الذاكرة بقدر الامكان . ونحرف الموضوعات بحيث تتفق مع التوقعات فنجد عربة الاسعاف تحبل مصابين رغم أنها فى الصورة تحمل مفرقات . والسلاح ينتقل من يد الرجل الأبيض الى الرجل الأسود . كما أنه يغلب أن تستخدم فى نقل الاشاعة التعميمات اللفظية الجامدة التى تلصق بفتات معينة من الناس ، وقد تتحكم فى تمثيل الاشاعة اهتمامات الناس ، فالاشاعات المتصلة بالازياء تنتشر أكثر ما تنتشر بين النساء ، وقد يتحكم فى تمثيل الاشاعة التعصب العنصرى أو غيره من الاتجاومات .

ويخلص آلبرت وبوستان العمليات الثلاث السابقة : التسوية والصقل والتمثيل تحت عنوان واحد هو عملية التوسيد embedding وهى نفس العملية التى تفسر وظائف الذاكرة سواء فى التجارب التى أجريت على الأفراد أو على الجماعات ، وهما يخلصان من هذه المناقشة أيضا الى أن الاشاعة اذا كانت صادقة بفعل مصادر معينة ، فانه يصعب طبقا للتعريف بأنها اشاعة . وهكذا يتضح لنا أن الاشاعة اذا نظرنا اليها على أنها تعبير عما يجرى فى عقول الناس ، فان محتواها وشدها يمكن استخدامها علامات للرأى العام الا أن الاشاعة يمكن أيضا أن تستخدم

عن عمد كاسلوب دعائي ، كما يحدث في الحرب النفسية أو في المعارك الانتخابية . وقد تستخدم الاشاعة في نقل رسالة اذا ربطت الاشاعة بموضوع هام ، واذا نشرت في ظروف يتعذر معها التأكد من صدق المحتوى ، ويتطلب ذلك مهارة في التوقيت ، وفي اختيار المحتوى وفي الربط بين المحتوى ، وبين حاجات الأفراد . ولكن يمكن القول بصفة عامة أن الدعاية عن طريق نشر الاشاعات أمر محفوف بالمزالق . ويخلص باول (٧٥ ، ص ٤٤٣) من مناقشته للموضوع الى أن فعالية الدعاية في مواقف معينة قد ترجع الى استعانتها اما بالصدق أو بالكذب أو بمزيج منهما ، وأن ذلك يتوقف على طبيعة الناس الذين توجه اليهم الدعاية وعلى الظروف .

الفصل السابع والعشرون

المشكلات الاجتماعية الكبرى في اطار مناهج التغيير الاجتماعي

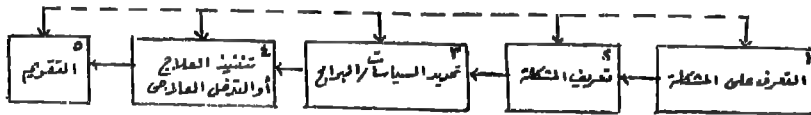
١ - علم النفس البيئى

مقدمة فى مراحل عملية تشكيل السياسات لحل المشكلات الاجتماعية :

ولعل المقام مناسب الآن لمناقشة بعض المشكلات الكبرى التى تعانى منها مجتمعات كثيرة ، ومنها مجتمعنا المصرى وغيره من المجتمعات العربية ، وذلك فى اطار مناهج التغيير الاجتماعى . ولهذه المشكلات أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية . وتتمثل فى هذه المشكلات امكانات التطبيق لنظريات مثل نظرية « التبادل الاجتماعى » ، ولمفاهيم مثل مفهوم « المآزق الاجتماعى » و « المصيدة الاجتماعية » كما أنها يمكن أن تكون موضوعات لاهتمامات رئيسية من قبل الحركات الاجتماعية . وسوف نركز مناقشاتنا على نوعين من المشكلات ، نناقش النوع الأول منها ، وهى مشكلات تلوث البيئة فى الفصل الحالى ، ونناقش النوع الثانى وهى مشكلات العلاقات بين الجماعات ومنها : التعصب والعدوان والعنف فى الفصل الذى يليه .

والمشكلات الاجتماعية الكبرى هى المشكلات التى تحظى باهتمامات قومية فى البلد المعين ، والتى تقترح طرق علاجها ، لا على أساس الحالة الفردية ولكن على أساس طرق تناول المجتمع لهذه المشكلات - ويكون هذا التناول على أساس مستوى فى التحليل يختلف عن النظرة الشائعة فى المنهج الاكاديمي فى علم النفس الاجتماعى ، اذ يكون الاهتمام موجها أيضا الى السياسات القومية ، وهو منهج يكمل المنهج التقليدى المألوف فى علم النفس الاجتماعى وليس بديلا عنه ، ويعالج مشكلات تزداد فى

تأثيرها وحجمها ووزنها - ومن أمتلنتها : تزايد معدلات الاستهلاك عن معدلات الانتاج - مشكلات الجريمة وجناح الأحداث والادمان وتعاطي المخدرات ، وتلوث البيئة والانحراف عن السلوك الديموقراطى وضعف اسهام المواطن فى تنمية مجتمعه ، الخ . . . وقد ازداد الاهتمام فى السنين الأخيرة بخاصة ، بتقويم المشروعات التى تهدف الى حل المشكلات الاجتماعية الكبرى ، وبالتالي ازداد الاهتمام بتحسين مناهج وطرق وأدوات هذا التقويم . وقد كان تزايد مثل هذا الاهتمام فى أمريكا على الأقل ، نتيجة الشكوك التى أثرت حول مدى نجاح مشروعات « المجتمع الكبير » ، والتى بدأت أيام رئاسة ليندون جونسون للولايات المتحدة الأمريكية . وقد لفت ذلك الأنظار الى الضرورة الحتمية لأن يتم هذا التقويم فى اطار نظرة شمولية متكاملة لمراحل العملية التى يتم بها تشكيل السياسات لحل المشكلات الاجتماعية . ويمكن توضيح هذه النظرة بصورة مبسطة جدا فى النموذج التالى ، نلسون وكابلان فى ٧٣ ، ص ٥٠٩ .



ومن المهم ملاحظة موضع تحديد السياسات/البرامج فى هذا النموذج ، وكذلك ارجاع الأثر المتبادل بين كل المراحل ، وهو ما تمثله الأسهم الرأسية والأفقية . ولناخذ مثالا لتطبيق هذا النموذج فى مشكلة مثل « الاغتصاب » . تبدأ البحوث بالتعرف على حجم المشكلة ومدى انتشارها فى مختلف قطاعات المجتمع ، ثم تعريفها عن طريق محاولة تحديد أسبابها وخصائص الضحية والجاني ، وخصائص المجتمع أو القطاع من المجتمع الذى تنشر فيه هذه الظاهرة . ثم وضع برنامج للتدخل العلاجى والإصلاحى وتوفير المساعدة للضحية ، الخ . وفى هذا المجال ، قد يواجه الباحث صعوبة تحديد مدى انتشار المشكلة نظرا لتردد بعض الاناث فى الإبلاغ عن العدوان عليهن . وقد يلجأ الباحث الى اصطناع بعض الوسائل لتشجيع الأفراد على الإبلاغ عن تعرضهن للاغتصاب وذلك عن طريق تقديم ضمانات بالسرية أو بالحماية ، وخلق رأى عام مستنير مساند للبحث فى هذا المجال ، الخ . . . ويستند تعريف المشكلة الى افتراض أسبابها ومواقع حدوثها . فإذا افترضنا مثلا أن الاغتصاب أو الجناح أو العنف سببه شخص الفاعل (مثل العجز عن تأجيل الاشباع

أو عدم اكتمال الهوية الجنسية ، الخ ٠٠) كان من الطبيعي أن يتجه البرنامج الى اساليب العلاج الشخصى ، أما اذا افترضنا أن السبب موقفى . (مثل قيام معايير اجتماعية تشجع على الاستعانة بالعدوان للحصول على أهداف لها قيمة فى المجتمع المعين ٠ أو مثل صعوبات اقتصادية ، الخ) فانه يكون من الطبيعي اتباع استراتيجية علاجية تتمركز حول النظم الاجتماعية وخلق فرص ملائمة للنجاح وللانجاز بطرق مشروعة تتناول بالتغيير النظم الفيريقية والاجتماعية والاقتصادية القائمة بدلا من أن تتناول الاشخاص ٠ الا أن معظم المشكلات تكون نتيجة تفاعل بدرجات متفاوتة بين هذين النوعين من العوامل : الشخصى والموقفى ، وبالتالى يغلب أن يتناول العلاج النوعين من العوامل معا ، وذلك كما ينضج فى النموذج التالى (نقلا عن نلسون وكابلان فى ٧٣ ص ٥٠٩ بتصرف) .

الشخصى		الموقفى	
العوامل التى ترتبط	العمليات المعرفية	العوامل التى ترتبط	النظم
بالمستوى السيكوندينامى والانفعالية	والاعتقادات	بالمستوى النظم	والمؤسسات
والفسيولوجى	العمل	السياسية والاقتصادية	

فمثلا تشير بعض البحوث الى أن سلوك الأنثى الضحية فى عملية الاغتصاب ، قد يكون له دور هام الى الحد الذى دعا بعض الباحثين الى اصطلاح مصطلح « استهداف الاغتصاب » ، وكذلك سلوك الزوجة التى تتعرض للعنف البدنى من جانب زوجها ، الخ ومن الملاحظ أنه عندما يستقر الأمر على تعريف معين للمشكلة ، فان تغيير هذا التعريف يصادف مقاومة كبيرة من جانب المسئولين عن حل المشكلة ، لأن مكاناتهم وسلطاتهم ترتبط بتعريف معين . فاذا فشلت جهود الحل القائمة على أساس هذا التعريف ، وجه اللوم الى الجماعة المستهدفة ، واستشهد المسئولون بهذه الصعوبة بوصفها دليلا على صعوبة المشكلة وبأثولوجية الجماعة المستهدفة . وتزداد المقاومة لتغيير التعريف بخاصة اذا كان التعريف القائم يتفق والاكليشيهات الثقافية السائدة ، أو يتفق مع مصلحة جماعة معينة مثل مصلحة رجال الأعمال فى تعريف معين لمشكلة البطالة ، أو ضعف الانتاجية ، ومثل مصلحة رجال الأمن فى تعريف معين لمشكلات التطرف والعنف ، الخ .

وكما أن هناك مصادر للتحيز والمخلط فى تعريف المشكلة ، فان ذلك ينعكس أيضا على التعرف على المشكلة . بل وعلى كل الخطوات الأخرى وحين يدعى الباحث الاجتماعى الى دراسة موضوع الجريمة مثلا ، فانه

يتعدى غالبا الى بحث جرائم الأحداث ، بالرغم من وجود أنواع أخرى من الجرائم المنظمة من قبل العصابات . ومما يدعو الى التساؤل النظر الى الجناح مثلا على انه يرجع الى شخص الجناح ، بينما لا ينظر نفس النظرة الى الجريمة المنظمة مثل جرائم عصابات المافيا . وحين يجرى البحث على الأحداث ، فانه يقتصر غالبا على من وقع منهم فى قبضة البوليس بالرغم من أن البحوث تشير الى انتشار الجناح بين كل الطبقات الاقتصادية ، الاجتماعية ، ولكن من يقع منهم فى قبضة البوليس ، يغلب أن يكونوا من الطبقات الدنيا . بل اننا حين نبحث مشكلة الفقر ، تقصر البحث على الفقراء بحيث لا يمتد الى الأغنياء . لماذا ننظر الى الادماء على أنه مشكلة طبية فى قطاعات معينة ، وعلى أنه مشكلة خلقية فى قطاعات أخرى ؟ لماذا نلقى اللوم فقط على الماويل والمهندس فى انهيار المبانى ونتقاضى عن المسئولين الذين سمحوا بهذا العمل ؟ لماذا نتهم التلميذ بالفشل ولا نبحث فى مسئولية المسئولين عن التعليم . الخ . . . ويتساءل نلسون وكابلان (فى ٧٣) هل يكمن السبب فى أن مشكلات مثل الفقر والبطالة وتلوث البيئة هى أيضا مشكلات سياسية تتصارع فيها مصالح قطاعات من المجتمع ، وأن القطاعات التى تملك السلطة والقوة والمال يسهل أن يبقى الحال على ما هو عليه لمصلحتها ؟

وتشير بعض التحليلات للبحوث المنشورة فى المشكلات الاجتماعية مثل الادماء والانتحار والجناح والاعتصاب والعلاقات العنصرية ، الخ . الى أن نسبة كبيرة منها تلقى اللوم على الشخص أكثر مما تلقى على الموقف ويشبه البعض ذلك بقول المباحث للمشتري اذا لم يجد هذا الأخير أن الحذاء مضبوط « لابد أن هناك خطأ ما فى قدمك » . ويعكس ذلك أيضا نزعة من جانب الاخصائى لاثبات امكانية تطبيق أدوات ومهاراته ، وهو ما يسميه كابلان (فى ١٥٩ ، ص ٣١٣) « قانون الأداة » . وكذلك ، يغلب أن يرتبط تقدم الباحث ، وبالتالى ترقية فى عمله ، بالشخص أكثر مما يرتبط بالموقف .

ويتضح مما سبق أن المشكلات الاجتماعية ليست حقائق موضوعية مستقلة عن قيم واهتمامات القائمين بها . أو قيم واتجاهات من يمولون هذه البحوث . فهى قد تعفى الحكومات والمؤسسات من اللوم والمسئولية وتلقيهما على الشخص بدلا من « النظام » القائم ، وهى تمكن هذا الأخير من السيطرة على العناصر المسببة للمتاعب ، وتصرف الانظار عن الأسباب التى يحتمل أن تكون كامنة فى التنظيم الاجتماعى . بل انها تلقى اللوم على من يلومون هذا التنظيم ، كما أن مثل هذه النظرة تخدم مصالح

المشتغلين بعلاج الاشخاص. وتدعم النظرة القائلة بأن الفرد مسئول عن ذاته وانه لا لوم على المجتمع « فتريح غير المحتاجين من الشعور بالذنب .
والخلاصة « ان الباحث في تعرفه على المشكلات وفي تعريفه لها يجب عليه أن يسأل نفسه دائما : « لمصلحة من ؟ » .

منهج الهندسة الاجتماعية في التغيير الاجتماعي :

وتتضح من هذه النظرة السابقة في منهج « الهندسة الاجتماعية » في التغيير الاجتماعي ، اذ أنه يتسم بالخصائص التالية :

١ - « من القمة الى القاعدة » ، فتنبع القرارات بالحلول من القمة في الجهة المسؤولة ، وذلك بالرغم من استطلاع آراء القواعد أحيانا .
وتطبق هذه القرارات بمشروعات أو برامج على المجتمع كله .

٢ - سيطرة الخبراء وهم الذين يفترض أنهم أكثر علما بالمشكلة المعينة وأحسن فهما للموقف الكلي ، وهم الذين يدرسون ويبحثون ويدبرون ، ويفترض أن الجماهير صاحبة المصلحة تعجز غالبا عن رؤية الصورة الكلية .

٣ - البيروقراطية : نظرا لضخامة المشروعات وتعدد الجهات القائمة بها وضخامة النفقات ، فانه يفترض أنه من الضروري تنسيق الجهود واحكام الاجراءات والمحاسبة والتقويم من خلال جهاز بيروقراطي وهو جهاز يتسم غالبا بالجمود .

٤ - الضبط والرقابة بقصد التأكد من أن الأموال تذهب الى من يستحقونها ، وليس لمن لا يستحقونها .

٥ - ضيق النظرة : فلا تهتم المؤسسة القائمة بغير الامور المباشرة ، وتهمل العوامل غير المباشرة أو ما يسمى أحيانا « الآثار الجانبية » وهي تسمية غير صحيحة في ضوء منهج النظم .

٦ - النظر الى النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية في اطار آلي ، وليس في اطار دينامي توازني .

٧ - منهج متركز - حول - توصيل الخدمات الى مجتمع يحتاج اليها ، ولكنه مجتمع سلبي وذلك بقصد حل المشكلات بعد وقوعها وليس بقصد تجنب وقوعها . وتكون النتيجة تزايد الاعتماد على السلطة بل وتزايد السلبية .

ومن الاتجاهات والبدائل الحديثة للمنهج السابق المنهجان
التاليان :

منهج النظم الاجتماعية فى حل المشكلات

وهو يمثل محاولة لفهم ولعلاج مشكلة معينة كما هي ، وفى نسقها الكلى بصرف النظر عن خبرة أو تخصص القائمين بالأمر . أى أن هذا المنهج يختلف عن « قانون الأداة » الذى سبق الإشارة إليه والذى يتضمن حلا يبحث عن مشكلة ، ويؤكد منهج النظم الصلة والاعتماد المتبادل بين القضايا ، فلا يعالجها منفصلة ، كما يؤكد على أن التدخل الاجتماعى جزء من عملية ، وأن فهم أسباب نجاحه أو فشله يتطلب فهما أساسيا للنسق الذى يحدث فيه التدخل ، كما يتطلب وعيا بالأحداث التاريخية للتعرف على العوامل الخارجية التى قد لا تلاحظ ، ولكنها قد تلعب الدور الحاسم فى تحديد ما يحدث ولماذا يحدث بالصورة التى يحدث بها ونتائجها . والمهم هنا هو أنه لا يمكن التعامل مع المشكلات الاجتماعية خارج الإطار الكلى لها ، وليس من خلال إطار مادة أكاديمية معينة ، ذلك أن العالم الحقيقى يصعب تصنيفه طبقا للأقسام الأكاديمية الجامعية . فمثلا ، قد نبدأ برنامجا تليفزيونيا معيناً بهدف زيادة القدرات المعرفية لأطفال الطبقات الدنيا التى يوجه إليها البرنامج ، ولكنه قد يزيد من قدرات أطفال الطبقتين الوسطى والعليا بقدر أكبر . وتكون النتيجة زيادة الفجوة بالرغم من أنها نتيجة غير مقصودة . ومن خصائص النظم الترابط بين عناصرها المختلفة ، فقد نعد برامج منفصلة لتحسين المستوى الاقتصادى الاجتماعى ، والدخل والاسكان والتعليم . ولكنها فى حقيقة الأمر تكون مترابطة . فالدخل يحدد المسكن ، ويحدد المدرسة ونوع التعليم . وهو بدوره يحدد المهنة والدخل وهكذا . وتقع الحكومات أحيانا فى خطأ الاعتماد على برامج غير مترابطة بدلا من الاعتماد على سياسات تنبع منها هذه البرامج منطقيا ، فهناك فرق بين منهج السياسات ومنهج البرامج ، وهذا الأخير هو استجابة لأعراض سطحية ، أو هو رد فعل للمشكلات حين ظهورها ، كما أن توجهه نحو الحاضر أو نحو المستقبل القريب جدا . وهو منهج يعتمد على ترويق بعض الأخطاء بقصد العودة بالنظام الى وضع حاضر فرضى . أما منهج السياسات ، فانه يحاول علاج الاسباب الجذرية وهو ينظر الى الأمام . ويستفيد من التقويم المرحلى لترشيد خطواته ، وهو مستقبلى فى توجهه ويقدر أن لكل مشكلة أكثر من سبب واحد . فيبنى برامج على أساس علاجها كلها .

المناهج التنويرية

وهي مجموعة من المناهج الواعدة بأن يكون لها دور هام في البحوث الاجتماعية والسيكولوجية . فاذا كان منهج الهندسة الاجتماعية في حل المشكلات الاجتماعية يمثل أحد طرفي متصل ، فان مجموعة المناهج التنويرية في التغيير الاجتماعي تحتل الطرف الآخر . ومن هذه المناهج : ايقاظ الوعي ، التوعية الذاتية ، فهم الفرد لموقفه ، ازالة الهالة الاسطورية للسلطات التقليدية ، وأخيرا ما يسمى التحول الشخصي (٧٣ ، ص ٣٢٥) وتشترك كل هذه المناهج في افتراض أن العمل الفعال للقضاء على المشكلات في المواقف ، سوف ينتج عن تغير في الطريقة التي ينظر بها الفرد الى نفسه والى الموقف الذي يجد نفسه فيه . وقد يتحقق ذلك نتيجة للتعليم أو للحصول على المعلومات ، أو نتيجة إعادة تصور المعلومات المتاحة . وعلى عكس منهج الهندسة الاجتماعية ، فان هذه المناهج تتميز بالخصائص التالية :

- ١ - يحدث التغيير الفعال من القاعدة الى القمة وليس العكس .
 - ٢ - التأكيد على قدرات وامكانيات واستقلالية الفرد .
 - ٣ - لا تعتمد هذه المناهج على الرقابة والاجبار ، بل تؤكد على لا مركزية الرقابة .
 - ٤ - تتضمن هذه المناهج مبدأ المساواة ، فتفترض صدق الخبرة والطاقة والبصر الذكي في كل شخص .
 - ٥ - لا تتمركز حول الخبر ولكنها تعترف وتقدير دور الخبرة ، الا أن هذه الخبرة ليست بالضرورة الخبرة الرسمية المرخص لها .
- وتؤكد هذه المناهج على الوعي الذاتي وعلى تحقيق الذات . ولذلك فقد اتهمت من قبل البعض بأنها مناهج تتسم بالأنانية ولا تهتم بالالتزام الفرد بتحسين الظروف الاجتماعية . ولكن البعض الآخر يرى أنه لا تعارض بين المقصدين ، بل ان كلا منهما يكمل الآخر . ويؤيد نلسون وكابلان هذا الرأي الأخير . وفي تقديرهما أن الفكرة الأصلية في كلمة سقراط الشهيرة « أعرف نفسك » تتضمن أن هذه المعرفة شرط ضروري لأن يكون الفرد ذا نفع اجتماعي حقيقي . والخلاصة أن المنهج التكاملي في مواجهة المشكلات الاجتماعية منهج متعدد الزوايا ينظر الى المشكلات من كل من الزاويتين : الزاوية الكبرى (ماكرو) ، والزاوية الصغرى (ميكرو) أو الفرد - في - موقفه . وفي تقدير نلسون وكابلان ، فان المنهج

التكاملي مهج ذكى حقيقة ، لانه لا يقتصر على النظريات المجردة الكبرى، ولكنه قادر على رؤية كل مستويات التجريد/العيانية في نفس الوقت ورؤية العلاقات بينها ، فهو يشبه الكاميرا تستطيع أن تقرب بها الأشياء أو تبعدا حسب الحاجة . وهى نظرة تجمع بين منهج النظم وبين التعاطف القوى مع وجهة النظر الفردية وبخاصة الأفراد فى القاعدة وهم الذين يعانون من المشكلات .

تطبيقات فى علم النفس البيئى

مقدمة :

اشتم الوعى فى السنين الأخيرة بأهمية دراسة العواقب السلوكية والصحية والجمالية والمناخية لعدد من المشكلات الكبرى التى تهدد البشرية ومنها مشاكل الطاقة النووية والانفجار السكاني والتصحر والجفاف والضوضاء واستئصال الخضرة ومختلف مظاهر التلوث . وكان أن نشأ علم النفس البيئى ، أى دراسة السلوك الانسانى فى علاقته بالبيئة الاجتماعية الفيزيكية الأكبر . وتشير البيئة هنا الى أماكن مثل المنازل والمكاتب والجيرة والمجتمعات والتى يشغلها الأفراد والجماعات . وهى أماكن يمكن وصفها طبقا لأبعاد فيزيكية واجتماعية عديدة تشمل : الموقع الجغرافى والتصميم العمارى والمصادر الطبيعية ، كما تشمل أنشطة وعضوية المنظمات الاجتماعية . . . وكذلك يتضمن استخدام هذا المصطلح أن الأبعاد الفيزيكية والاجتماعية متشابكة . فالتصميم الهندسى لعمارة مكونة من شقق مثلا ، يمكن أن يؤثر تأثيرا غامضا ولكن كبيرا على أنماط الصداقات بين السكان ، كما أن الناس يكتسبون ارتباطات انفعالية قوية ببيئة المنزل والعمل الى الحد الذى قد يحسون فيه بصدمة اذا اضطروا لمغادرة المكان .

ويرجع التاريخ الخديث لهذا العلم الى فترة قريبة . وتمثل الاهتمام المبكر من جانب علماء النفس بتأثيرات البيئة الايكولوجية أو «الجغرافية» على الانسان فى كتابات كوفكا ومورآى وبرنزفيك وتولمان وشين ، وقد قدم كيرت ليفين مفهومه عن « لحيز الحياة » أى الموقف السيكلوجى كما يدركه الفرد . وكذلك قدم زوچر باركر دراسته فى « المواقف أو المجالات السلوكية » ، behavior settings أى الأماكن التى تتكرر فيها أنماط النشاط الانسانى على أساس منتظم قابل، للتنبؤ ، كما قام برسم مخطوط للبيئة الايكولوجية وتأثيرها فى السلوك الانسانى . . . الا أن السيكلوجيين فى هذه الأعمال المبكرة . كانوا يعرفون البيئة لا فى اطار مساحة جغرافية

ومواقف معقدة . ولكن على أساس وحدات محددة متفصلة هي المنبهات التي يمكن عزلها وملاحظتها في المعمل . وكذلك ، فقد كانوا يعرفون السلوك على أساس الاستجابات لمنبهات معينة ، وليس على أساس أنها أنماط معقدة من النشاط الانساني الذي يحدث في موافف طبيعية ، ونتيجة للنسبوات المتشائمة للديموجرافيين . وتقلص المصادر الطبيعية وتدهور نوعية البيئة ، كانت الظروف مهياة بل وملحة لاعادة اكتشاف البيئة الاكبر - على حد قول ستوكولز (٩٣) وتعاونوا مع المعماريين والمخططين في دراسة تأثيرها على السلوك . وقد ظهرت بحوث وكتب ومجلات عديدة ، وانشئت برامج تخصصية في الجامعات ، كما انشئ قسم في الجمعية النفسية الأمريكية باسم « علم النفس السكاني والبيئوى » (القسم رقم ٣٤) ، ونشيطت جماعات أنصار حماية البيئة ، بل ونجح أعضاء أحزاب الخضر في بعض البلاد الى الوصول الى مقاعد البرلمان . وفي مصر يشرف وزير مسئول على شئون البيئة ، كما انشئ جهاز شئون البيئة ومجلس بحوث البيئة .

موضوعات وأسس علم النفس البيئوى

علم النفس البيئوى علم متعدد التخصصات أكثر من أن يكون بحثا سيكولوجيا تطبيقيا أو فرعاً من فروع علم النفس الاجتماعى أو غيره . فهو يمزج بين السلوك والبيئة . ورغم أنه يرتبط بعلم الاجتماع الحضري والهندسة المعمارية والتخطيط والجغرافيا السلوكية ، الا أنه يختلف عنها من حيث أنه أكثر اهتماماً بالعمليات السيكلوجية الرئيسية (مثل الجوانب المعرفية والشخصية والارتقاء والتعلم) وبالفرد والجماعة (مقابل المجتمع) من حيث مستويات التحليل . ويختلف علم النفس البيئوى عن علم نفس المجتمع فى أن هذا الأخير يهتم بتنمية وتقويم استراتيجيات التدخلات فى المجتمع ، ولكن بقصد الوقاية من الاضطرابات السيكلوجية والسلوكية أو التقليل منها على مستوى المجتمع ، بينما يتركز الاهتمام فى علم النفس البيئوى على دراسة العلاقات البيئوية - السلوكية . ولا يقتصر علم النفس البيئوى على تطبيقات النظريات السيكلوجية القائمة ولكنه يبنى نظريات ومناهج جديدة لفهم التفاعل المعقد بين الناس وبيئاتهم اليومية ، ومن ذلك مثلاً : كيف تؤثر البيئة الفيزيكية على عملية التنشئة الاجتماعية - ويعكس منهج الدراسة فيه اسلوب « بحث - هو - الفعل » لكيرت ليفين ، أى استخدام المعرفة العلمية لحل مشكلات المجتمع والتوصل الى كشوف جديدة عن السلوك الانساني نتيجة هذا التحليل .

أسس علم النفس البيئى :

تتضمن العلاقات بين الانسان والبيئة أربع صور من التفاعل التبادلى transaction (٧٣ ، ص ٤٤٥) هى :

(أ) تفسيرية : أى تفسير الانسان لبيئته فى ضوء المعلومات القائمة والأهداف والتوقعات . فالطالب مثلا فى أول يوم لوصوله الى أرض الجامعة ، يبدأ فى تكوين صورة عقلية عن البيئة الجامعية تشمل مواقع المباني الهامة له ، وطرق الانتقال بينها ، الخ . أى أن التفسير يشمل نشاطا ومعرفة .

(ب) اجرائية : فيشترك الطالب فى المثال السابق فى برنامج لتعريف الطلبة الجدد بالجامعة ، ويبدأ فى السؤال عن مختلف الأشياء ، الخ . أى أن هذا التفاعل التبادلى يتضمن كلا من الفعل النشط والسلوك بقصد ضبط البيئة أو تعديلها .

(ج) استجابية ، أى أن الفرد يتأثر بقوة البيئة ، فقد يشعر مثلا بالتعب نتيجة مقابلة وجوه جديدة عديدة والتنقل بين أماكن جديدة عليه . أى أن هذا الجانب يتضمن رد فعل وسلوك .

(د) تقويمية : أى يقوم الفرد نوعية البيئة ، ويتخذ هذا التقويم أساسا لنشاطه بعد ذلك لتحقيق أهدافه (رد فعل - جانب معرفى) . فقد يقرر مثلا الانتقال من القسم الداخلى الى مسكن خارج نطاق الجامعة ، الخ والخلاصة ، أن التأثير بين الناس والبيئة تأثير متبادل ذو وجهتين . فقد يستجيب الناس للبيئة وقد يقومون بفعل نشط لتعديلها ، ومن ثم فإن البيئة قد تكون نتاجا لسلوك الانسانى ، وقد تكون محددا له . كما أن هذا التبادل توجه أهداف وخططه الشخصية ، مثل الراحة والأمان أو انجاز أعمال معينة . وتحدث هذه التفاعلات المتبادلة فى أماكن ومواقع مثل المتاجر والمدارس . الخ . وهى ترتبط بأهداف شخصية وجمعية ، وتهىء هذه الأماكن النسق المنتظم لانجاز معظم الأنشطة ، وتتراوح هذه المواقع فى درجة تعقدها بين استجابة مشجعة مثلا من قبل استاذ لمساؤل طالب الى حياة متشابكة أوسع فى نطاق الجامعة . وكلما زاد تعقد البيئة كلما زاد تداخل العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية والمعمارية التى تؤثر فى علاقات الناس بالبيئة . وبالطبع ، تؤثر درجة الاتساق بين حاجات الناس وبيئاتهم فى توافقهم النفسى والاجتماعى . فمثلا ، قد تتلاءم الحياة فى قسم داخلى مع حاجات طالب جديد بالفرقة الاولى بالجامعة

لأنها تهيء له فرصة التعارف بالزملاء ولكنها قد لا تتفق مع حاجات طالب
الفرقة النهائية الذي يريد أن يركز على دراسته .

وتستمد مجالات البحوث من صور التفاعل المتبادل بين الإنسان
والبيئة والتي تتمثل فى النموذج التالى الذى يقدمه ستوكولز (٧٣ ،
ص ٤٤٧) ولكن يندر أن يتناول البحث الواحد الصور الأربع مجتمعة .

شكل التفاعل المتبادل			
تأثير فاعل مرحلة التفاعل المتبادل رد فعل	معرفى	سلوكى	
	<p>تفسيري</p> <p>تمثيل معرفى للبيئة المكائنية « معرفى » تشير الى عمليات تتضمن كلا من المعلومات والعمليات الوجدانية الشخصية والبيئة</p>	<p>اجرائى</p> <p>تحليل تجريبي للسلوك الدال ايكولوجيا السلوك الانسانى المكائنى</p>	
	<p>تقويى</p> <p>اتجاهات بيئية</p> <p>تقدير تشخيصى للبيئة</p>	<p>استجابى</p> <p>تأثير البيئة الفيزيكية</p> <p>علم النفس الايكولوجى</p>	

صور التفاعل المتبادل بين الانسان والبيئة ومجالات
البحث المرتبطة بها (نقلًا عن ٩٣ ، ص ٢٥٩)

تفسير البيئة :

يختلف تفسير الأفراد للبيئة ، وفى الاستجابة لمنبهاتها - وهم فى
ذلك يكونون ما يسمى «المخططات» أو الصور المعرفية، *cognitive sehema*
أى التمثيلات العقلية للعالم من حولنا وهى تقدم مجموعة من الفئات
الرمزية التى يمكن استخدامها فى التنبؤ عن البيئة ولتقويم الخطط
البديلة للفعل فى ضوء عواقب كل منها . فالصورة التى ندرك بها المنبه
تحدد ما نفعله وما نتخذه من اجراءات ، وقد سبق أن ناقشنا نوعا من
أنواع هذه المخططات أو الصور المعرفية ، وهى التنسيبات فى العلاقات
السببية بين كيانهن أو أكثر " فقد ننسب مثلا وقوع شخص نتيجة
ارتطامه بصخرة الى سوء تصرف (سبب شخصى) أو الى أن الصخرة
كانت مغطاة بحشائش (سبب موقفى) . وفى مواجهة تعقيد البيئة

الاجتماعية الأوسع وفى محاولة لفهمها ، فإن الناس يكونون خرائط معرفية cognitive maps والخرائط المعرفية هى أساسا وصف عقلى للبيئة المكانية ، وهى نوع من المخطط يمكن الفرد من تبين وتذكر بيئة معينة فى ضوء ملامحها الهامة والبارزة ، وهى تشبه الخريطة الجغرافية من حيث أنها تلخص المعلومات عن التنسيبات وعن المواقع النسبية لعناصر فى منطقة معينة . فنحن نكون تمثيلات للبيئة المكانية لتساعدنا على فهم ما يحيط بنا والتنبؤ عنها والحركة فيها . الا ان هذه الصورة العقلية عن البيئة تختلف عن الخريطة الجغرافية من جوانب عديدة من أهمها أن مضمون الخريطة العقلية لا يتماثل بالضرورة مع الملامح المنظورة والمخطط الحقيقى للبيئة المكانية . والمعلومات التى تشتمل عليها الخرائط المعروفة قد تكون أقل تفصيلا من تلك التى تشتمل عليها الصور الفوتوغرافية أو الخرائط الجغرافية نتيجة عامل الانتقائية فى خبرات الفرد فى بيئته . أى أن الخريطة المعرفية هى خريطة شخصية ، وهى تمثيل ناقص للبيئة . فمثلا ، تصور صخرة على أنها مصدر اشعاع للطاقة النووية أو أنها يمكن أن تكون بركانا يعكس نظرة معقدة للعالم .

البحوث فى الخريطة المعرفية :

كيف يمكن للصور العقلية عن البيئة أن تصبح خارجية وعامة ؟ يستعان فى ذلك بعدة طرق منها أن يطلب من الأفراد رسم خريطة تخطيطية للبيئة (مدنية مثلا) ، أو أن يلاحظ كيف يجدون طريقهم فى موقف حقيقى أو تقدر معلوماتهم عن الأماكن على أساس استجاباتهم للصور الفوتوغرافية . وقد اتبع كيفين لينش (فى ٧٣ - ص ٤٩٩) الطريقة الأولى فى بحثه الذى صدر فى كتاب بعنوان « صورة مدينة » عام ١٩٦٠ ، وكان يهدف الى تحديد الخصائص المعمارية والجغرافية التى تجعل بعض الأماكن أسهل فى تخطيطها أو تذكرها عن الأماكن الأخرى . وهو يعتقد أن ذلك يتوقف على الوضوح البصرى أو ما أسماه "legibility" أى سهولة التعرف على الأجزاء وتنظيمها فى نسق متماسك . ويتحدد ذلك بشكل خمسة عناصر وترتيبها وهى : الممرات والأطراف والمناطق والنتوءات المركزية الموصلة nodes ومعالم الأرض . والأولى هى النتوءات التى يتحرك الملاحظ من خلالها وقد تكون شوارع أو مبانى أو قنوات أو سبكات حديدية . والأطراف هى العناصر الخطية التى لا يستخدمها أو لا يعتبرها الملاحظ ممرات وهى الحدود بين مكانين مثل الشواطئ والجوانب وأطراف المدينة ونهايات خطوط السبكات الحديدية . أما

ويتصورها الملاحظ على أنها تمتد على مدى من بعدين ويدخلها الملاحظ عقليا ، أما البتوات فهي النقاط أو المواقع الاستراتيجية في المدينة والتي يمكن أن يدخلها الملاحظ عقليا وهي التي تكون البؤر العميقة التي يسافر منها واليها . وقد تكون البقاء طرق أو معابر أو مربعا مغلقا أو ركنا بارزا في الشارع . أما العلامات فهي نرغ آخر من التقاط المرجعية ولكن لا يدخلها الملاحظ عقليا فهي خارجية . وهي عادة شيء فيزيقي محدد مثل مبنى أو اشارة أو مخزن أو جبل . وكان لينش يسأل أفراد البحث أن يرسموا الجزء المركزي في المدينة التي يقطنونها (أجرى بحثه في بوستون . جيسى سيمتي ولوس انجلوس) على قطعة من الورق ، وأن يرسموا وجهة الانتقال بين مختلف النقاط في المدينة ، ويصفوا الأجزاء التي يعتبرونها أكثر تميزا وبروزا . وكان يقارن بين هذه الرسوم والخرائط الحقيقية والمصورة للمدينة وتقارير الملاحظين المدربين . وقد وجد بعض الاتفاق بينهما ، كما وجد ان الممرات كانت أكثر العناصر تمثيلا في الرسم ، ولكن الفرد الأقل ألفة بالمكان كان يصف المدينة على أساس المناطق الكبيرة فيها . وقد كشفت بحوث أخرى ان استخدام الرموز اللونية في المباني تيسر على القادمين الجدد التعرف على الأماكن ، وتذكر الموقع في مختلف أدوار المبنى ، وكذلك اطلاق أسماء على الأماكن ، وقربها من تقاطعات طرق هامة وتميز شكلها ودلالاتها التاريخية .

وقد وجد في دراسة للصور العقلية لباريس لدى سكانها ، أن صدق الخريطة المعرفية يزداد بازدياد الاتفاق بين أكثر من مقياس واحد . كما وجد أن من أهم العوامل ، الدلالات التاريخية للأماكن مثل برج ايفل وقوس النصر وكنيسة نوتردام ، الخ . وقد ازدادت نسب تذكرها في الرسم عن نسب تذكر عناصر أخرى فريدة فهي أشكالها ، مما يشير الى أهمية العوامل الاجتماعية وأنها لا تقل في أهميتها عن العوامل الفيزيكية . وكذلك كشفت بعض البحوث عن أن أفراد الطبقات الاقتصادية الأعلى كانت رسومهم أكثر دقة من رسوم أفراد الطبقات الوسطى والدنيا . وقد يرجع ذلك الى الحراك الاجتماعي الأكبر والى الاتصالات الاجتماعية الأوسع مدى . وكذلك تزداد دقة الرسم بزيادة الألفة بالمكان وبازدياد العمر . ولدى الذكور اذا كان حراكهم أكبر من حراك الاناث . وكذلك تزداد الدقة بارتفاع القدرة المكانية أو الحس المكاني . ومن حيث القدرة على التنبؤ عن احتمالات التغير في البيئة ومخاطرها ، لوحظ أن سكان المناطق المعرضة لأخطار الفيضانات والبراكين أكثر تجسها لتحذيرات الخبراء . المناطق فهي أجزاء المدينة التي تتراوح بين مساحة متوسطة وكبيرة .

وأشد رفضاً للانتقال الى أماكن أكثر أمناً - وقد وجد ان ذلك يرتبط بالخبرات السابقة وبدقة اعتقادات الفرد عن احتمالات وقوع مثل هذه الأحداث - وينتج غالباً عن الحدود المعرفية والقلق فيما يتصل بمخاطر البيئة انكار المخاطر أو التقليل من شأنها - وقد وجد أنه اذا كان مصدر الضبط داخلياً أي الاعتقاد بأن في ميسور الفرد التأثير في الأحداث التي تقع في مجرى حياته) ، فان ذلك يرتبط باستجابات أكثر ايجابية نحو التحذير من الأعاصير ، ويرتبط بها كذلك النزعة الى تبني منظور زمني عريض - كما وجد ان بعد المنظور الزمني المستقبلي يحدد السلوك الناجع في الحد من الانجاب وفي تنظيم الاسرة - (في ٧٣ ، ص ٤٥٠) .

والخلاصة ، أن فهم الانسان للبيئة الكلية أصبح واحداً من أهم مجالات البحث في علم النفس البيئي وفي هذا المجال يميز الباحثون بين « معرفة البيئة » أي العمليات الادراكية والوجدانية والمعرفية التي يعرف الناس من خلالها البيئة الاجتماعية الفيزيائية ، وبين « رسم الخريطة المعرفية » (أو المعرفة المكانية) وهي فئة أكثر تحديداً تتضمن العمليات التي يكتسب الناس من خلالها المعلومات عن مواقع وصفات الظواهر في البيئة المكانية ، ويرمزون هذه المعلومات ويخزنونها ثم يفرغون رموزها - ويميز الباحثون أيضاً بين المعرفة المكانية الأساسية (ادراك الموضوعات في المكان أو الحيز) وبين المعرفة المكانية الماكرو (الكبرى) أي التمثيل المعرفي للبيئة الكلية - وكذلك يميز الباحثون بين المركب الفرضي المسمى « الخريطة المعرفية » أي الصورة العقلية للبيئة المكانية وبين « المخطط المعرفي » وهو أكثر شمولاً ويشمل الاهداف والاعتقادات والاتجاهات ، وكذلك بين نواتج أو مخرجات التمثيلات المعرفية والبحوث فيها عن طريق رسم الخرائط التخطيطية والنماذج الشبكية ، الخ -

وهناك من الدلائل (٩٢ ص ٢٦٠) ما يشير الى : (١) صدق الفكرة القائلة بأن المعرفة المكانية ترتقى لدى الانسان من التمرکز حول - الذات الى نظم مرجعية متناسقة من الوعي المكاني ، (٢) الارتباط بين تزايد الألفة بالمكان وزيادة متدرجة في تفاصيل وتنظيم الخرائط التخطيطية ، (٣) تأثر الأصول على المستوى المصغر microgenesis لرسم الخرائط المعرفية، وكذلك تأثر أشكال الخرائط التخطيطية المتعاقبة تأثراً قوياً بالتغيرات ذات الدلالة في التوجه البيئي للفرد (كما يتضح مثلاً في خطط الانتقال الى بيئة جديدة) ، (٤) أنه يبدو أن متغيرات شخصية وثقافية متنوعة (مثل الجنس والمستوى الاجتماعي - الاقتصادي والجنسية والهوية

العنصرية) تلعب دورا هاما فى ارتقاء قدرات رسم الخرائط المعرفية والتعبير عنها ، إلا أنه يبقى الاحتمال قائما بأن هذه العلاقات يمكن أن تفسر على أساس التباينات المصاحبة مثل أنماط الحراك والتقارب النسبى لمختلف مجالات البيئة .

تقويم البيئة :

لكى يستطيع الناس الحياة فى عالم معقد ، لا يكفى أن يكونوا قادرين على تفسير البيئة حاضرا ومستقبلا ، بل يتعين أن يكونوا قادرين على تقويم البيئة والعمل طبقا لهذا التقويم . وتتمثل هذه القدرة فى مجالات عديدة مثل اتخاذ قرار بالالتحاق بجامعة معينة ، أو شراء منزل جديد أو اختيار موقع لمطار جديد ، الخ . ويتساءل الباحثون عما اذا كان يمكن قياس مثل هذه القدرة قياسا ثابتا وصادقا بحيث يمكن لمصممي المدن الاستعانة بها لتحسين البيئة الحاضرة أو لخلق بيئات أحسن ، وهو أمر بالغ الأهمية وبخاصة فى ضوء ندرة الموارد ، فمثلا ، قد يفشل مشروع اسكانى كبير فى جذب المواطنين للسكنى به لسبب من الأسباب مثل انتشار الجريمة فى المنطقة ، أو قد يضيق مبنى جامعة جديدة بكل من الأساتذذ والطلاب ، ولذلك اتجهت الحكومات الى سن تشريعات تحتم التقويم المسبق للبيئة قبل انشاء المشروعات بها .

ونحن نلمس فى مدينة كبرى مثل القاهرة ان اهمال انشاء جراجات فى العمارات الكبيرة قد أدى الى تفاقم أزمة المرور فى شوارعها ، ومن ناحية أخرى فأننا نسمع أحيانا عن مظاهرات الاحتجاج ضد انشاء المحطات النووية أو المطارات فى مواقع معينة ، الخ . وفى هذا المجال يتعين التمييز بين الاتجاه البيئوى (النزعة الى الاستجابة بالتأييد أو بالمعارضة لجوانب محدودة فى البيئة المحيطة) ، والتقدير البيئوى (التقويم والتشخيص) assessment وهو لا يقتصر على الاتجاه نحو البيئة الحاضرة ولكنه يشمل أيضا التفضيلات المرتبطة بشكل البيئة المستقبلية للاستعانة به فى تصميم البيئة . وبينما يشير الاتجاه الى القضايا القومية والعالمية مثل أزمة الطاقة ، فان تقدير البيئة يركز على أحكام الناس على أماكن معينة مثل البيئات الاسكانية والترفيهية وبيئات العمل ، الخ . ويشمل كلا من التقدير الفيزيقي والتقدير الاجتماعى أى تقدير « مناخ العلاقات الانسانية » . وفى التقدير الفيزيقي يتعين الاستعانة بتقديرات عدد كبير من الملاحظين ، فاذا اتفقت تقديراتهم أمكن الاطمئنان الى أن التقويم يمكن نسبته الى الخصائص الفيزيكية للبيئة وليس الى اختلاف الملاحظين . ونظرا لصعوبة انتقال الملاحظين الى المكان الفعلى ، فانه يستعان بنماذج محاكى

البيئة مثل الصور الفوتوغرافية الملونة أو النماذج المجسمة طبقا لمقياس محدد . وقد وجد أن تقديرات محاكاة البيئة لا يختلف عن تقدير البيئة الحقيقية . وقد وجد أن اتساع البيئة ووفرة العناصر الطبيعية ، وليست الصناعية ، فيها يؤدي الى تقديرات ايجابية غالبا . ومن أمثلة محاولات التفرؤم عن طريق المحاكاة ■ معمل محاكاة البيئة ، الذى أنشأته جامعة كاليفورنيا فى بيركلى ، وبه كاميرا موجهة بكمبيوتر ، وتقدم جولة محاكاة (عن طريق تليفزيون وفيديو) على نموذج بمقياس ١٥ ميل مربع لقسم من مقاطعة مارين . وتقارن بتقديرات نماذج المحاكاة مع تقديرات الزوار فى جولة بالسيارة فى المكان . وقد وجد اتفاق مرتفع بين التقيؤمين .

تقدير الخصائص الاجتماعية للموقف :

تشير الدراسات الى أن أنماط التفاعلات الاجتماعية التى تقع فى البيئة تؤثر تأثيرا دالا على التقيؤم الكلى لما من جانب من يقيمون فيها ، فتربط المشاعر الايجابية نحو الجيرة بطول الاقامة فى البيئة وتوطيد العلاقات مع الجيرة . وكذلك ، فان المواقع ذات الشهرة التاريخية والاجتماعية يكون تقديرها أكثر ايجابية . وقد اهتم الباحثون بقياس المناخ الاجتماعى ■ Social climate على مستوى المنظمة أو المؤسسة ، ويعرفه هوس (٧٣ ، ص ٤٥٧) بأنه يتكون من ثلاثة أبعاد يمكن على أساسها وصف المناخ والمقارنة بينه وبين مناخ آخر . وهذه الأبعاد هى : الدرجة التى تدعم بها البيئة (المدرسية مثلا) العلاقات الاجتماعية بين أعضائها ، والدرجة التى تهى بها الفرص للنمو الشخصى ، ودرجة تأكيدها على صيانة التنظيم أو تغييره . وقد استمدت هذه الأبعاد من التحليلات الاحصائية لاستجابات السكان لعدد من الاستبيانات المقننة فى بيئات متنوعة مثل المستشفيات والمدارس والأقسام الداخلية فى الجامعات ، الخ . . . وقد كشفت البحوث باستخدام هذه الاستبيانات أن سكان الأدوار العليا من مباني الأقسام الداخلية بجامعة تكساس (من الدور العاشر الى الثالث عشر) كانوا أقل اهتماما بالعلاقات الاجتماعية ويتماسك الجماعة من سكان الأدوار السفلى ، وكذلك وجد أن تحسين ديكور عنبر بأحد مستشفيات الأمراض العقلية (استخدام ألوان زاهية وإضافة أناث جديد وتوفير قدر من الخصوصية) قد أدى الى زيادة التفاعل وتحسينه بين المرضى وبينهم وبين موظفى المستشفى . وتشير نتائج هذه البحوث وغيرها الى أساس هام فى علم النفس البيئوى ، وهو التفاعل المتبادل بين الخصائص الفيزيائية والاجتماعية والنفسية للمكان ،

وانه من الضروري لذلك استخدام أكثر من نوع واحد من أدوات البحث .
ومن أكثر هذه الأدوات فائدة ما يسمى « رسم الخريطة السلوكية »
behavioral mapping (٧٣ ، ص ٤٥٨) أى عملية تسجيل الخواص
الغينية والتعاقب الزمنى لسلوك الأفراد . ويمكن لهذا الأسلوب أن
يكشف عن الأماكن التى يقل استخدامها وتلك التى يزيد استخدامها .
ومصادر الصراع بين التصميم المعماري وأنماط النشاط (مثلا تواجد
آلات قرب مكتبة للقراءة والاستذكار) . ولكن القرار المتعلق بمثل هذه
المسائل (مثل انشاء حدائق وملاعب للحد من انحراف الأحداث فى حى)
قد ينير خلافاً بين مختلف الأفراد . ويرجع فى النهاية الى أجهزة ونظم
اتخاذ القرار فى الموقف المعين . أى أنه موضوع سياسى غالباً .

صيانة وتحسين البيئة :

ينشغل الأفراد يومياً فى أنشطة لتعديل بيئاتهم اما الى الاحسن
أو الى الأسوأ ، ومنها - مثلاً قيادة سيارة تنفث عادمًا تزداد نسبة
الرصاص فيه ، أو القاء القمامة فى أماكن عامة مكشوفة وفى مناوئ
المنازل) أو الاسراف فى استهلاك الطاقة مثل الاضاءة المستمرة وعدم
اصلاح السيفونات وصنابير المياه والقاء نفايات المصانع والجثث الميتة فى
النيل ، تجريف ونجوير الأرض ، اقامة المصانع وسط المدينة ،
الموضاء ... الخ) . ويتساءل الباحثون عن ماهية الظروف التى تشجع
الناس على العمل على صيانة وتحسين البيئة ، هل يسلكون طبقاً لتفسيرهم
وتقويمهم للبيئة . وما هى السياسات والبرامج التى يمكن تنفيذها على
مستوى المجتمع للاقلال من تلوث البيئة .

محددات السلوك الواقى للبيئة :

بالرغم من وعى الناس بمشكلات تلوث البيئة ، الا أن هذا الوعي
لا يتسق مع سلوكهم الفعلى مما الجأ علماء النفس الى الاستعانة بنظرية
سكينر فى التعلم ومبدأ التدعيم . وفى اطار هذه النظرية يشير مصطلح
« اجرائى » Operant الى أى سلوك يجريه الفرد فى البيئة ، وذلك على
أساس افتراض ان السلوك يتشكل (أى يتدعم أو ينطفى) نتيجة
لعواقبه . فاذا كانت العاقبة ثواباً ، زاد احتمال حدوث السلوك فى
المستقبل ، واذا كانت العاقبة عقاباً قل احتمال تكرار السلوك . وعلى
هذا الأساس ، فان السلوك المرتبط بالبيئة يمكن التنبؤ عنه بقدر أكبر
من الكفاءة على أساس عواقبه : ثواباً أو عقاباً ، أكثر من أن يكون على

أساس اتجاهات الفرد ومعرفته بالمشكلات الايكولوجية . ويركز التحليل السلوكي للمشكلات الايكولوجية على قضيتين أساسيتين هما : ضبط وإدارة الموارد ووقايه نوعية البيئة . وقد تركزت الدراسات فى القضية الأولى أساسا على محددات المحافظة على الطاقة . فقد قدر أن ٤٧٪ من انفاقة المستهلكة فى أمريكا مثلا بواسطة العائلة ترتبط بالمواصلات . وبخاصة استخدام سيارة العائلة فى الانتقال ، ويستهلك الباقي (٥٣٪) فى الاستخدامات داخل المنزل مثل أجهزة التكييف وتسخين المياه ، ويشير ذلك الى أهمية توفير الطاقة عن طريق تشجيع استخدام وسائل المواصلات العامة أو شراء السيارات ذات الاستهلاك المنخفض ، وقد قام بيتر ايفريت وزملاؤه فى جامعة ولاية بنسلفانيا عام ١٩٨١ ، بدراسة استراتيجيات التدعيم فى سلوك الانتقال ، وكشفت بحوثهم عن أن اختيار العربة الخاصة أو وسيلة النقل العام يوقف على ما اذا كانت عاقبة ذلك سارة أم غير سارة (ص ٤٥٩) فمن مزايا السفر بالسيارة الخاصة توفر الخصوصية وحرية اختيار الطريق وإمكانية تأجيل دفع ثمن الوقود باستخدام نظام البطاقات . الا أن من مساوئه التعرض لاختناقات المرور والانتظار فى صفوف طويلة لشراء الوقود ، وكذلك فإن استخدام وسيلة نقل عام مثل السكك الحديدية له مزاياه ومنها التحرر من المسئوليات عن مخاطر القيادة ، وتوفير مكان لانتظار السيارات ورخص التكلفة مقابل مساوئ منها عدم توفر الخصوصية وعدم الحرية فى اختيار الطريق ونقص مرونة المواعيد وطول مدة السفر ، الخ . ويشير تحليل تدعيم سلوك الانتقال الى أن الناس يستخدمون طريق السفر الذى يوفر أكبر فائدة وأقل نفقة . ولذلك فإن أكثر الطرق فعالية لتعديل السلوك هو تقليل التكاليف وتحسين الفوائد التى ترتبط بالطريق المرغوب فيه . وهذه هى نفس الاستراتيجية التى اتبعها ايفريت وزملاؤه فى تجاربهم التحليلية لاستخدام الاوتوبيس فى الانتقال . فقد استخدموا « ماركات » لاثابة من يستخدمون اوتوبيسا ميز بعلامات معينة ، للانتقال داخل الجامعة ومنها واليها خلال فترة ثمانية أيام . وقد سجلت حركة الركاب خلال فترة ٣٦ يوما . ولم يضع الباحثون أى علامة مميزة على الاوتوبيسين المستخدمين فى التجربة فى الأيام الستة عشرة الأولى من التجربة (فترة الأساس) . وفى اليوم السابع عشر ، وضعت نجمة حمراء كبيرة على الاوتوبيس التجريبي ، وجلس أحد القائمين بالتجربة خلف السائق ، وكان يعطى كل راكب « ماركة » يمكن استبدالها بجائزة (مثلا شراء بضائع أو الحصول على خدمات محلية ، كان تستخدم الماركة الواحدة لشراء فنيجان من القهوة أو قطعة من الشوكولاته أو لرحلة أخرى

في الاوتوبيس . وتستخدم ماركنتان لشراء آيس كريم ، ٢٨ ماركا لشراء مجموعه دن الاسطوانات ، وهذا ٠٠ وكان القائم بالتجربة يشكر الراكب لاستخدامه الاوتوبيس . تم ابطال استخدام الماركات في المرحلة الأخيرة من التجربة ، ولكن استمر حساب عدد الركاب في الاوتوبيس حتى نهاية فترة التجربة وهي ٢٦ يوما . وكان الركاب خلال هذه الفترة الأخيرة يدفعون نفس الاجرة للتذكرة في كل من الاوتوبيسين وقد وجد أن عدد ركاب الاوتوبيس التجريبي قد زاد بنسبة ١٥٠٪ بينما ظل المعدل ثابتا في الاوتوبيس الضابط خلال كل مراحل التجربة . وقد عاد معدل ركوب الاوتوبيس التجريبي الى معدل الأساس بمجرد التوقف عن اعطاء « الماركة » المدعمة : وقد وجد أن تأثير استراتيجية التدعيم يزيد من معدل الركوب اذا صاحبته اعلانات في الجرائد توضح تفاصيل ومواعيد التجربة . وقد تكرر اجراء هذه التجربة في مدن أخرى .

وقد أثبتت اجراءات التدعيم فعاليتها في تعديل أنماط استهلاك الطاقة والتخلص من القمامة . ويبدو أن دفع مبالغ نقدية أو امتيازات معينة (مثل الخصم بنسبة معينة من قيمة الفاتورة عن انخفاض الاستهلاك) من أقوى الوسائل فعالية للحد من استهلاك الطاقة ، بينما كان مجرد الاعلام وتقديم المعلومات وتوزيع الكتيبات أقل الوسائل فعالية . وكذلك ، فانه في غياب الشواوب المادى ، فإن الشناء الاجتماعى والكتابة للشكر على انخفاض معدل الاستهلاك كانا « الوسائل متوسطة الفعالية في الاقلال من استهلاك الطاقة » وبالطبع ، يتوقف الكثير على التكلفة مقابل العائد لكل من هذه البرامج . وكذلك تشير البحوث الى أن مشاركة المجتمع في تخطيط البرامج تزيد من فعاليتها .

السلوك المكاني للانسان : human spatial behavior

ويقصد به الطرق التى يستخدمها الناس لتنظيم تفاعلهم الاجتماعى وقد صاغ الانثروبولوجى ادوارد هول مصطلح « التقاربيات proxemics للدلالة على هذا الميدان من ميادين البحث . وهو يفترض وجود أربعة أنواع (أو مناطق) مختلفة للتباعد فى المسافة بين الناس هى : المسافة الحميمة intimate (من ١٢ الى ٢٥ قدما) وقد وجد هول أن استخدام أى من مناطق التفاعل هذه يتوقف على طبيعة العلاقة بين الاشخاص ، ونوع

الموضوع المتضمن . وقد وجد بعاسة أن النوعين الأول والثاني يخصصان للمعامل بين الأصدقاء المقربين وأفراد العائلة في المواقف غير الرسمية . بينما يخصص النوعان الثالث والرابع للتفاعلات بين الأعراب أو المعارف في ملاقات سطحية في المواقف العامة للأكثر رسمية . وقد وجد هول أيضا فروقا ثقافية ، فالناس في شمال أوروبا وأمريكا الشمالية يحتفظون بمسافات أطول وبخاصة في التفاعلات بين الأعراب (عن الأفراد في مناطق البحر الأبيض المتوسط والثقافات اللاتينية . وقد اهتمت البحوث الحديثة في « التقاربيات » بفئتين أساسيتين من فئات السلوك المكاني : الحيادية territoriality أو السلوك في منطقة النفوذ ، والمساحة الشخصية أو الحد الشخصي . ويرتبط المفهوم الأول بالمفهوم المعروف في بحوث سلوك الحيوان . ويشير إلى السلوك الذي يضع فيه الأفراد اليد على منطقة معينة يدافعون عنها ضد أفراد من نفس جنسهم . أما المساحة الشخصية فهي تشير إلى مساحة لها حدود غير منظورة تحيط بجسم الشخص لا يسمح للآخرين بالاقتراب منها ، وتنبذب أبعادها تذبذبا كبيرا حسب الموقف المباشر . ويفترض بعض علماء بيولوجيا السكان مثل وين ادواردز (في ٧٣ ص ٤٦٢) أن « الحيادية » تعمل على الاحتفاظ بالتوازن بين حجم السكان وحجم الموارد في منطقة معينة ، إلا أن هناك فروقا بين المفهوم في عالم الحيوان وبينه في عالم الإنسان . فالإنسان يرتبط عادة بأكثر من بيئة واحدة مثل المنزل والمكتب والسيارة ، الخ . وبعضها بالغ الضخامة مثل الأمة التي ينتمى إليها ، كما أن الأنشطة الشخصية للإنسان تمتد إلى ما هو أبعد من الوظائف البيولوجية من جميع الطعام ونشاط جنسي ، كما أن الناس يميزون بيناتهم برموز عرقية أو دينية . وقد اصطنعوا وسائل متعددة للتعامل مع العدوان على الحياة ، مثل حقوق الملكية والمعايير الاجتماعية ، الخ . ومن ثم تقل مظاهر العدوانية لدى الإنسان عنها بين الحيوان . ويفترض بعض الباحثين أن من أهم وظائف الحيادية لدى الإنسان « توفير الخصوصية ، وهي حاجة انسانية أساسية توجد في كل الثقافات لانماء الفردية والحفاظة على التوافق الانفعالي . وقد درس الباحثان هانسن والتمان في جامعة يوتا عن طريق الصور الفوتوغرافية العروق في حجرات طلاب القسم الداخلي في بداية ونهاية الفصل الدراسي ، فوجدا أن ما يقرب من ٩٨٪ منهم قد ثبتوا على الجدران شيئا له دلالة بالنسبة لهم مثل الصور والملصقات ، الخ . بل وجد باحثون آخرون في نفس الجامعة أن من يتسربون خارج الجامعة رغم تزيينهم لحجراتهم فإن ما يستخدمونه لهذا الغرض يقل ارتباطه بالحياة الجامعية عما هو عليه بالنسبة لمن

يستمررون في دراسته - وكذلك وجد بعض الباحثين أن الاضطراب لمغادرة مكان يرتبط الناس به انفعاليا قد تصاحبه أعراض الاكتئاب والاضطرابات السيكوسوماتية (في ٧٣ ص ٤٦٤) .

وتمة استراتيجيه أخرى تتمثل في تنظيم المسافات بين الناس للمحافظة على المستويات المرغوبة من الاتصال - ومن النظريات الهامة في هذا المجال « نظرية التوازن في الاتصال » لصاحبها ارجيل ودين (في ٧٣ ، ص ٤٦٤) وطبقا لهذه النظرية فان مستوى الاتصال الذي يرغب فيه شخص مع شخص آخر يتحدد من خلال التفاعل بين قوى التقارب والتباعد - ففي الاتصال مع الأصدقاء مثلا « تتغلب قوى التقارب » وعنهما الرغبة في التبادل الوجداني - بينما تتغلب قوى التباعد في الاتصال مع الغرباء خوفا من الحرج أو الرفض - فاذا ما حدث عدم اتساق بين المستوى المرغوب والمستوى الفعلي « فان الفرد يحاول التعويض عن طريق إعادة المستوى المرغوب من الاتصال ، كأن يتجنب النظر الى الشخص الآخر كلما اقترب منه ، الا أنه وجد أن الفرد أحيانا قد يلجأ الى تبادل الاستجابة التقاربية بدلا من التعويض - ويحاول باترسون تفسير هذه الأنواع من السلوك من خلال نظريته : « الاستثارة - التنسيب » ، ذلك أن التقارب يؤدي الى الاستثارة البيولوجية - ويتوقف على تفسير مقصدها اسلوب الاستجابة تعويضا أو تبادلا - وبالطبع ، فان الظروف في بعض المواقع مثل المستشفيات والسجون قد تحول دون تنظيم هذه التفاعلات بالطريقة المرغوبة ، وهنا يمكن أن تحدث صورتان من الضغوط الانفعالية : الشعور بالعزلة حين يزيد الاتصال المرغوب مع الآخرين عن الاتصال الحاصل - والشعور بالازدحام حين يزيد الاتصال الحاصل عن الاتصال المرغوب - وتشير البحوث الى أن هذه الخبرات اذا طالت فانها تؤدي غالبا الى مشكلات سيكولوجية وسلوكية وفسولوجية .

الاستجابة للبيئة :

اهتم الباحثون في هذا المجال بدراسة كيفية تأثير الناس بنوعية وتصميم البيئة التي يعيشون فيها ، وتحت أى الظروف يكون للكثافة السكانية تأثيرات سلبية على الصحة والسلوك ، وماهية تأثير التعرض المستمر للضوضاء والضوء - وقد كان المشتغلون بتصميم البيئة يحاولون الى عهد قريب الاجابة عن هذه الأسئلة على أساس الحدس ، ولكن التطورات العلمية في هذا المجال جعلت من عالم النفس عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات في موضوعات تصميم البيئة ، وتصميم المحاكم والسجون والمدارس ، الخ - وتؤثر البيئة على السلوك والصحة من

راويين : فهي من ناحية تقدم الفرص ، ومن ناحية أخرى ، تفرض قيوداً . فمصر ، قد يستمتع سكان وسط أقاليمه بقرب أماكن الشراء والترفيه ، إلا أنهم يعانون من الازدحام السكاني ، ومشكلات المرور والتلوث ، الخ . وتتوقف استجابة الفرد للموتف على المقدار النسبي لكل من الفرص المتاحة والقيود . فمن حيث الفرص ، تشير الدراسات الى أن موقع المسكن بالنسبة للمساكن الأخرى وأماكن الالتقاء مثل المصعد وصناديق البريد ، الخ . نهى فرصا لتكوين السداقات وتنشده الاتجاهات أحيانا . وقد وجد باركر وزملاؤه (في ٧٣ ، ص ٤٦٦) أن المدارس التي يكون عدد طلابها أقل مما يمكن أن تتسع له ، تتاح لطلابها فرص أكثر لممارسة أدوار القيادة في النشاط المدرسي ، ويتعلمون تحمل المسئوليات بقدر أكبر مما يحدث في المدارس المزدحمة . بل ان دراسة امتدت الى تسع سنوات ، في مقاطعة ألبيدو بكاليفورنيا وشملت عينة من الراشدين اختيرت عشوائيا وبلغ حجمها ٦٩٢٨ فردا ، وجدت أن معدل الوفيات بين الأفراد الذين كانت تنقصهم صلات اجتماعية واجتماعية ، مثل الأصدقاء والاقارب وعضوية الجماعات ، كان أعلى من معدل بين من كانوا يشاركون في الأنشطة الاجتماعية . علما بأن هذه العلاقة وجد أنها مستقلة عن المكانة الاقتصادية - الاجتماعية والممارسات المرتبطة بالصحة مثل التدخين وتعاطي الكحوليات وممارسة التمرينات البدنية . ونظرا لأن الناس يقضون جزءا كبيرا من الوقت في مساكنهم ، فإن التفاعل بين الجيران يلعب دورا هاما في المساندة الاجتماعية . مما دفع ادارة الاسكان في مدينة نيويورك الى اقامة مشروع بدأ عام ١٩٦٣ وامتد لمدة ١٢ عاما لتشجيع السكان على انشاء حدائق في المساحات بين بيوتهم عن طريق بعض العون المالي لشراء البذور والمهمات ومنح جوائز للمتفوقين . وقد وجد أن المشاركة في مثل هذه المشروعات قد أدى الى الاقلال من معدل الجريمة والانحراف ، وزاد من معدل النشاط الاجتماعي بين السكان ، كما وجد أوسكار نيومان في بحث له أجرى عام ١٩٧٣ أن ما أسماه « الحيز القابل للدفاع عنه » ، أي الذي يمكن إخضاعه لمراقبة وضبط شاغليه ، يسهم ازدياده في زيادة التفاعل بين الجيران وبخاصة اذا احيطت بأسوار أو ميزت بعلامات معينة . مما يزيد من الشعور بالمسئولية عنه . ومن ذلك مثلا ، ملاعب لعب الأطفال المشتركة بين أطفال الحي ، كما وجد أنه كلما زاد ارتفاع المباني وزاد عدد وحداتها كلما زاد الحيز الذي لا يمكن الدفاع عنه والمجهول في تبعيته ، نتيجة لصعوبة التعرف بين الناس وصعوبة مراقبته ، وكلما زاد معدل الجريمة فيه ، بالرغم من تكافؤ الأعداد الاقتصادية والاجتماعية والعنصرية كما وجد في

أحدى الدراسات أن زيادة الفرص للخصوصية خلال إعادة التصميم الهندسي لعنبر في مستشفى « سيكيما تري » أدى الى تناقص السلبية وزيادة التفاعلات الايجابية بين المرضى .

اما من حيث فيود البيئه . فان فرصة شخص قد نكون فيدا على شخص آخر ، ولذلك ، فان تعريف فيود البيئه يتووب الى حد كبير على تفسير الفرد للموقف وتقويمه له . فمثلا ، اذا تعارضت الضوضاء أو اذا تعارض الازدحام مع حاجة الشخص الى التركيز والدراسة أو الراحة والهدوء ، فقد تصبح البيئه مصدرا للشعور بالضغط والمعاناة والاجهاد وينشأ هذا الشعور حين يفقد التوازن بين مطالب البيئه وقدرة الفرد على التوافق معها . وقد توفر على دراسة مفهوم الضغط أو الاجهاد باحث في بيولوجيا الطب هو هانز سيلي Hans Selye ، فاكشف أنه حين يتعرض الحيوان لظروف قاسية متنوعة (مثل تغيرات مفاجئة في درجات الحرارة ، أو حقن الحيوان بمواد سمية) فانه تظهر بعامة أعراض فسيولوجية هي : تضخم في الغدد الأدرينالية وتقلص في الجهاز الليمفاوي (المناعي) وظهور قرح في الجهاز الهضمي . وقد أطلق سيلي على هذا الثلاث من الأعراض مصطلح « زملة السواؤم العام » .

General Adaptation Syndrome

وافترض أنها تحدث استجابة لعدد متنوع من الضواغط Stressors أي مطالب البيئه التي تتجاوز الطاقة التوافقية للحيوان . وقد أكد لازاروس (في ٧٣ ص ٤٦٨) على أهمية العمليات المعرفية والانفعالية في الانضغاط . وصاغ مفهوم « الانضغاط النفسيولوجي Psychological Stress » وينشأ طبقا له « حين يقوم الفرد البيئه على أنها مهددة له ، أي يصعب ضبطها والتحكم فيها » . ويعنى ذلك أن الانضغاط النفسيولوجي يحدث حين « تدرك » مطالب البيئه على أنها تتجاوز القدرة « المدركة » للفرد على التعامل معها . وتستثير خبرة الانضغاط النفسيولوجي استجابات انفعالية وفسيولوجية وسلوكية متنوعة مثل القلق وارتفاع ضغط الدم والتدهور في مستوى الأداء . وتتوقف شدته على درجة التهديد كما « يدركها » الفرد . فبعض الناس قد يستمتع بقاء أغراب في مواقف مزدحمة بالناس بينما يفضل الانطوائيون تجنب مثل هذه المواقف . ولذلك ، فانه من المتوقع أن يظهر الانطوائيون أعراض انضغاط في مثل هذه المواقف أشد مما يظهره الآخرون . وقد أوضحت تجارب معملية عديدة أهمية العوامل المعرفية والسيكولوجية في التوسط بين الاستجابات لضواغط البيئه . فمثلا وجد جلاس وسنجر (في ١٥٩ ص ٤٦٨) أن الأفراد الذين تعرضوا لأصوات مرتفعة (١٠٨ ديسيبل) على فترات عشوائية لمدة ٢٥ دقيقة

حين انتقلوا الى حجرة هادئة ويطلب منهم القيام بعمل مراجعة البروفات وحل الألغاز الصعبة ، ارتكبوا أخطاء أكثر عددا وكانت مواظبتهم على حل الألغاز أقل من الأفراد الذين تعرضوا لنفس الأصوات ولكن على فترات ثابتة ، بل ان الأفراد من الفئة التي تعرضت للأصوات، على فترات عشوائية واعطوا حرية الضغط على أزرار لوقف هذه الأصوات مع رجاء ألا يلجأوا الى ذلك قدر الامكان ، كانت أخطأؤهم أقل ومثابرتهم أطول من أولئك الذين لم تنتج لهم فرصة هذا الاختيار . ويلاحظ أن هذه الفروق بين المجموعات لم تظهر في مستوى الأداء على مسائل حسابية أثناء سماع الصوت ، بل ظهرت بعد انتهائه . ونوضح هذه التجارب أنه بينما يستطيع الأفراد التوائم سلوكيا وفسولوجيا للأصوات المرتفعة على المدى القصير، الا أن تأثير ذلك يظهر غالبا بعد التعرض لها وبخاصة حين يصعب التنبؤ عن تواتر حدوث الصوت أو التحكم فيه . وتوضح تجارب أخرى كثيرة أن ادراك الفرد لامكانية التحكم في عوامل البيئة تلعب دورا هاما في الاستجابة لضغوط البيئة . فمثلا ، وجد أن الافراد يعطون تقديرات أعلى لدرجة الازدحام المدركة في القطار ، وكذلك تزيد مستويات الأدرينالين لديهم في الأيام التي تزدحم فيها القطارات عن تلك التي يقل فيها الازدحام ويقترض أن ذلك يرجع الى أن الظروف المدركة تقلل من شعور المسافرين بإمكانية ضبطه للبيئة . ويقدم الباحثون تفسيرين على الأقل للتأثير السلبي الذي يلي الانضغاط البيئوي : الأول يقوم على أساس مفهوم زيادة تحميل الانتباه *attentional over load* وهي حالة سيكولوجية تتجاوز فيها كمية ومعدل التنبيه البيئوي قدرة الفرد على تشغيل المعلومات الواردة . وتفترض نظرية التحميل الزائد أن طاقة الأفراد على الانتباه محدودة وأن المنبهات التي يصعب التنبؤ عنها وضبطها تتطلب انتباها أكثر بسبب جدتها وتعقدها عما تتطلبه الأحداث التي يمكن التنبؤ عنها . ولذلك ، فإن الأولى يزداد احتمال أن تستنفذ قوى الانتباه لدى الفرد وتقلل من مستوى أدائه وعلاقاته الاجتماعية . وتجد هذه النظرية الدعم في نتائج بعض البحوث الميدانية . فقد وجد مثلا أن المشاة في المناطق الأشد ازدحاما ، يغلب أن يكونوا أقل مساعدة للآخرين عنهم في المناطق الأهدأ . كما أن تلاميذ الفرقتين الثالثة والرابعة في أربع مدارس تقع بجوار مطار لوس أنجلوس الدولي حين قورنوا بمجموعات متكافئة من تلاميذ مدارس بعيدة عن المطار ، ووضعوا في عربات خارج كل مدرسة معزولة عن الصوت ، وجد أن ضغط الدم لدى أفراد المجموعة الأولى كان أعلى . وأنهم كانوا أسرع الى عدم مواصلة بذل الجهد في حل الألغاز عن أقرانهم من المدارس الأبعد عن المطار . وكذلك وجد أنه كلما زاد بقاء التلميذ في المدارس القريبة من

المطار ، كان أدأؤهم على بعض الأعمال أقل في مستواه « وتتفق مثل هذه النتائج أيضا مع التفسير الثانى الذى يقدمه سيليجمان وهو مفهوم « انجيز المتعلم » learned helplessness ، وهو زملة من الانسترايات المعرفية والدافعية والانفعالية نشد عن النعرض المتكرر لأحداث يصعب التحكم فيها ، وينتج عنه اعتقاد الافراد بأن ما يصيبهم من نتائج لا يرتبط بسلوكهم « ومن ثم فإنهم ينخلون عن محاولات التأثير فى البيئة « وتؤيد التجارب أن شدة « العجز المتعلم » ترتبط بالنعرض المبكر للأحداث غير القابلة للضبط ، وبالأهمية السيكلوجية لهذه الأحداث « كما توضح التجارب الحديثة أن المسنين الذين يقيمون فى دور المسنين يمكن الاقلال عن « العجز المتعلم » لديهم ، بل يمكن عكسه اذا أعطوا فرصة أكبر للتحكم فى مختلف جوانب البيئة « فمثلا « وجد أن المسنين الذين كان يزورهم طلاب متطوعون طبقا لمواعيد معروفة أظهروا قدرا أكبر عن المشاركة الاجتماعية وحاجة أقل للعلاج الطبى من أولئك الذين كانت زيارات الطنبة لهم غير معروفة مقدما « وتوضح دراسة أخرى أيضا أن المقيمين فى المؤسسات اذا أعطيت لهم فرص تحمل مسئولية العناية بالحديقة وحددت جداول للعمل فيها « زادت يقظتهم ومشاركتهم الاجتماعية عن أولئك الذين لم يعطوا هذه الفرصة (فى ٧٣ ص ٤٧١) »

وبالاضافة الى الأمثلة الكثيرة السابقة على العلاقة بين الشخصية والبيئة ، فانه أمكن باستخدام عدد من المفاييس التى أعدت لدراسة هذه العلاقة « التوصل الى نتائج هامة منها مثلا ، أن الأفراد الذين يحافظون عادة على مسافة كبيرة بينهم وبين الآخرين ، يزداد احتمال شعورهم بالضغط الفسيولوجى فى ظروف الكثافة العالية وأن يظهروا تدهورا فى مستوى الأداء بعد النعرض لمواقف الكثافة العالية أكبر مما يظهره أولئك الذين يحتفظون بمسافات قصيرة بينهم وبين الآخرين « وكذلك وجد أن من يتسمون بسيادة الضبط الداخلى يزداد احتمال مشاركتهم فى أنشطة مكافحة تلوث البيئة واستخدام وسائل منع الحمل كما أمكن باستخدام مقياس للمنظور الزمنى المستقبلى الكشف عن أن له قدرة على الننبؤ عن تحرر الفرد من الحمل غير المرغوب « وكذلك وجد أن الأفراد من النوع (أ) (الذين يتسمون بقلّة الصبر والاسْتغراق فى العمل والسعى الحثيث) يجاهدون بقدر أكبر لتجنب فقدان السيطرة على البيئة ولكن تحت ظروف الضغط المتصل الشديد ، يغلب أن يستسلموا بسرعة أكبر اذا قورنوا بالأفراد من النوع (ب) »

عذم النفس الايكولوجي :

الوحدة الأساسية لتحليل في علم النفس الايكولوجي هي « المجال البشري » behavior setting ، أى دراسة النمط المتكرر من نشاط الانسباني الذي يحدث في اطار محدد من الزمان والمكان . في ندوة ، مباراة رياضية ، عرض موسيقي ، الخ .) وبعبارة أخرى دراسة محددات المجال لاستجابات الناس للبيئة ، وليس المحددات الشخصية . ولقد نمّلت الدراسات الايكولوجية في اعمال روجر باركر وريثرت ، وضمنت موضوعات مثل عوائق نقص عدد الأفراد اللازم لتشغيل وصيانه مجال ما عن العدد المطلوب لتحقيق المستوى الأمثل (undermanning) . في تشغيل سريع لكثرة السلة بثلاثة لاعبين بدلا من خمسة . وقد وجد في إحدى الدراسات (في ٩٦ ، عن ٢٧١) ان الطلاب الذين ينظمون في مدارس صغيرة (يفترض أن نسبة اشغالها أقل من المدارس الكبيرة) ازداد احتمال قيامهم بأدوار قيادية في النشاط المدرسي ، وازداد شعورهم بالمسؤولية عن نظرتهم في المدارس الأكبر حجما . وقد تقدمت البحوث في السنين الأخيرة من حيث مفاهيم وقياس المجال السلوكي ، وبخاصة مفاهيم مثل سعة أو قدرة المجال (setting capacity) و « الحد الأدنى للصيانة » (maintenance minimum) وهي تقدم محكات لتحديد الظروف التي يكون فيها عدد الأفراد اللازمين للتشغيل أقل من المطلوب ، أو مناسبة أو أكثر من المطلوب ، وذلك في المجال المعين بصرف النظر عن حجم المؤسسة مثل مدرسة أو مستشفى ، الخ وكذلك فانه من المفيد التمييز بين دورين ، من يؤدي العمل performer ومن يتلقى العمل non-performer (أو العامل مقابل العميل) ، وذلك بقصد تقدير مستويات العدد المطلوب للجماعات المختلفة في نفس المجال . وقد أعد باركر وزملاؤه عددا من المقاييس المتكررة على مستوى المجتمع ، وذلك لتقدير مدى وتنوع وانتاجية السكان . ويقوم أحد هذه المقاييس المسمى Urb على أساس عدد المجالات السلوكية في المدينة وعلى أساس حدوثها وفترة دوامها . ويعكس مدى الفرص السلوكية المتاحة لأفراد المجتمع على مدى عام واحد . ويعكس مقياس آخر بعنوان « مؤشر الانتاجية » للمجتمع مقدار « ساعات / شخص » person hours للأفراد المطلوبين لتشغيل وصيانة مجال مجتمعى لفترة عام ، وإلى أى مدى يشغل أفراد المجتمع في أدوار حاكمة في هذه المجالات . وقد أعدت هذه المقاييس وغيرها في دراسة مقارنة شاملة لمدينة انجليزية وأخرى أمريكية شملت مسحا للمجال السلوكي لمدة عامين في كل مدينة خلال ١٩٥٤ - ١٩٥٥ ، ١٩٦٣ - ١٩٦٤ وتشير

النتائج الى أنه اذا ظل حجم الجماعة ثابتا ، فان أعضاء الجماعات التي يزيد عدد أفرادها عن العدد الأمثل المطلوب ، يشعرون بأنهم قليلو الأهمية وان الحاجة اليهم أقل ، وان مساعدتهم لجماعاتهم قليلة . وذلك إذا فورنوا بأعضاء الجماعات التي يكون عدد أفرادها ذو العدد المطلوب أو اقل من المطلوب . وقد نطبق مثل هذه النتائج على جماعات متنوعة في المدارس والمؤسسات الدينية والمستشفيات ومراكز الدفء . بل وفي المدينة بعبارة . ولعل مثل هذه النتائج تنبهنا الى بعض جوانب الخطورة في ازدحام المكاتب الحكومية بأعداد من الموظفين تزيد عن حاجة المكاتب لخدماتهم . وتتجه البحوث الحديثة الى تحديد الظروف التي يقل فيها التنسيق بين الناس وبيئاتهم عن الحد المطلوب ، والى الكشف عن الاستراتيجيات لتحقيق هذا التنسيق بين السلوك والبيئة (synomorphy)

التطورات الحديثة في علم النفس البيئى :

يرى ستوكولز (٩٣) فى عرضه الذى قدمه عام ١٩٨١ ، لتطور اتجاهات البحوث والدراسات فى علم النفس البيئى فى السنين الأخيرة، أن من أهم هذه التطورات ، الاهتمام المتزايد بالبيئة المعقدة لوحدة البيئة ، وهو ما يسميه « التوجه السياقى » contextual orientation وذلك بهدف التعرف من خلال البحث الوصفى أو التصنيفى ، ومن خلال البحث التجريبي على الخصائص الأكثر دواما للمواقف التى تتوسط العلاقات بين السلوك والظروف البيئية ويتمثل هذا التحول المعاصر فى الاهتمامات فيما يلى : (٩٣ ، ص ١٧١) :

١ - التأكيد على دراسة مفاهيم مثل « الخصوصية » ، « الحيز الشخصى » ، و « الحيازية » فى سياق طبيعى . اذ تشير كل من البحوث القديمة والحديثة فى « التقاربات » proxemics الى أن العواقب السيكلوجية والسلوكية للتقارب بين الأشخاص تتوقف على مجموعة عوامل موقفية تشمل المعايير الثقافية ، ومقدار التفاعل بين الناس فى الموقف . ومستويات العزل السمعى والبصرى بين الأفراد المتقاربين . ومن ذلك أن وظائف وعواقب السلوك الحيازى تتوقف على نوع الموقف (مثلا : حجرة فى قسم داخلى فى الجامعة ، مجاورة حضرية ، الخ) الذى يحدث فيه هذا السلوك . كما ينعكس هذا التطور فى الاهتمام فى البحوث التى تقيس نسبة الأحداث والمنبهات غير القابلة للضبط (مثل الضوضاء) الى الأحداث والمنبهات القابلة للضبط فى الموقف ، بدلا من الاهتمام فقط بدراسة التأثير السلبى للضوضاء مثلا . وكذلك يدرس تأثير الزحام فى

علاوة على جوانبها الوظيفية مثل البنيان العائلي ، والفرص المتاحة لتنظيم درجة الخصائص في السكن « وارتفاع المباني » الخ . . . ويتفق ذلك مع مفهوم التطابق بين نسق الأهداف والحاجات الشخصية وبين نسق ظروف البيئة ، بدلا من دراسة التطابق بين حاجة شخصية مفردة ، وبين بعد مفرد من أبعاد البيئة . كما أن هذا التطابق أو التناغم بين الشخص والبيئة لا يتوقف فقط على درجة قابلية ظروف البيئة للمضبط ، بل أيضا على الأهمية النسبية المدركة للحاجات الشخصية التي تساند البيئة أو تعوق اشباعها . فقد وجد أن ضعف التطابق أو التناغم بين مجالات معينة من الحياة (مثل المنزل أو العمل أو العلاقات مع الأقران) ترتبط ارتباطا دالا بالاضطرابات الصحية والسلوكية بين المراهقين وبالسلوك العنيف بين النزلاء من مرضى العقول الراشدين . بل ان ظروف الإقامة في المسكن وظروف العمل في المكتب أو المصنع ، وجد أنها تلعب دورا هاما في التخفيف من الآثار السلبية لرحام اغواصلات على الصحة والسلوك .

٢ - التكامل في البحوث الحديثة بين المنظورين الموضوعي للبيئة . (أي الجوانب والملامح المادية) والذاتي (الانطباعات عن هذه الجوانب . والملامح ورموزها ومعانيها) ويتمثل هذا الاهتمام في مفاهيم مثل « هوية المكان » place identity (بروشانسكي) ، و « الاعتمادية على المكان » place dependence (ستوكولز وشوميكير) ، « وخلع طابع شخصي على البيئة environmental personalization فينسل وزملاؤه » . كلها تؤكد على الروابط الوجودانية القوية بين الأقران والأماكن . وكذلك فكرة « قابلية التصور الاجتماعي » social imageability أي قدرة البيئة الطبيعية على استثارة معاني اجتماعية حية وقوية بين من يعيشونها . تتضمن هذه المفاهيم والأفكار أن الجماعات تتوحد توحيها وثيقا بل تتكون لديها اعتمادية على الأماكن كما هو الحال بالنسبة للأفراد . ويعني ذلك أن الرمزية البيئية تتضمن أن وظلغة هامة للموضوعات والأماكن هي تقديمها لانعكاسات مادية لكل من الهوية الشخصية والهوية الجمعية . وقد أدى ذلك الى اهتمام البحوث باعداد مقاييس ومؤشرات للادراك الاجتماعي . وقد خلص ميلجرام وجوديليت (في ٩٣ ص ١٧٧) من دراستهما للخرائط المعرفية لمدينة باريس الى أن « ادراك مدينة هو حقيقة اجتماعية ، يتعين دراسته في جانبيه الفردي والجمعي معا » فما يبرر في ذهن الشخص ليس فقط ما هو كائن ، بل هو أيضا ما يبرزه المجتمع .

٣ - الاهتمام بدراسة الأبعاد الزمنية ، ومنها الدلالات التاريخية . للبيئة المادية وتطلعات المستقبل وتأثيرها على السلوك الفردي والجمعي .

فمثلا ، تشير البحوث الى أن الأفراد الأكثر حراكا وتنقلا في بيئاتهم ، يغلب أن يقرروا أنهم أحسن حالا من الناحية الصحية . من الأفراد الأقل حراكا ، والأقل رغبة في استطلاع بيئاتهم .

وفي تقدير ستوكولز ، فإن انعكاسات هذه التطورات في بحوث علم النفس البيئوى ، سوف يكون لها آثار بعيدة المدى ، وقد قدم في عرضه الذى سبق الإشارة اليه أمثلة محددة لهذه الانعكاسات من حيث الموضوع والمنهج .

الفصل الثامن والعشرون

المشكلات الاجتماعية الكبرى في إطار التغيير الاجتماعي ٢ - العلاقات بين الجماعات ، التعصب ، العدوان والعنف

التعصب

التعصب والتمييز والتمهيم الذهني في إطار العلاقات بين الجماعات :

يعرف ستيفان (الفصل ١٦ في ١٥٩) التعصب بأنه اتجاه سلبي نحو أعضاء جماعات يتوفر تعريف اجتماعي لها ، أي يمكن أن يكون الناس متعصبين ضد أعضاء جماعات مختلفة دينية أو سياسية أو ضد طبقات اجتماعية ، أو حتى ضد جماعات مثل المتخلفين عقليا والمسنين ، بالإضافة الى جماعات عنصرية أو قومية مختلفة . ونظرا لأن الاتجاه هو تقويم كلي يقوم على أساس اعتقاد حول موضوع الاتجاه واستجابات تقويمية ترتبط بهذه الاعتقادات ، فإن التقويم في موقف التعصب يكون عادة سلبي ، ولكنه قد يكون ايجابيا أيضا . فمثلا ، قد يكون اتجاه الشخص (أ) نحو نادى رياضى مثلا ايجابيا ، بينما يكون اتجاه الشخص (ب) نحو نفس النادى سلبي . والعلاقة بين التعصب وهو نوع من الاتجاه وبين كل من المقاصد السلوكية والسلوك التمييزي الفعلي علاقة معقدة . فحين يرفض صاحب عمل الحاق امرأة بعمله ، تكون ازاء موقف يؤدي فيه التعصب ضد المرأة الى تمييز . ويمكن أن تفرق بين هذا النوع من التمييز والتمييز « المؤسسي » ، أي الممارسات التي تمارسها مؤسسة من المؤسسات ، والتي ينتج عنها تمييز . فاذا رفض مديروا الأندية مثلا الحاق أشخاص من عنصر بشرى معين بأنديتهم . فإن ذلك لا يعنى بالضرورة أن مديري الأندية بوصفهم أفرادا متعصبون عنصريا . ولكن سسلوكهم تمييزي عنصري . ومن الناحية الأخرى ، فإن مدير شركة

منعصب ضد المرأة قد يضطر الى تعيين امرأة في شركته بحكم القانون .
 ودر نى هذه الحالة لا يسلك سلوكا تمييزيا بالرغم من أنه متعصب .
 والأثر المهم هنا هو أن التعصب اتجاه ولكن التمييز سلوك . وإن الاثنين
 لا يتحتم أن يكونا مرتبطين ، فمن الممكن أن يوجد تعصب دون تمييز ،
 أو يوجد تمييز دون تعصب .

ويعرف ناجفيل (٩٦) فى عرضه لبحوث علم النفس الاجتماعى
 فى العلاقات بين الجماعات ، الجماعة على أساس محكات خارجية وداخلية .
 ويحور يقصد بالمحكات الخارجية التسميات التى تطلق على جماعة من الناس
 مثل أعضاء اتحاد العمال ، الخ . ويقصد بالمحكات الداخلية « التوحدات
 مع الجماعة » . ولكن يتحقق التوحد ، يتعين أن يوجد المكون المعرفى
 أى الوعى بعضوية الجماعة ، والمكون القيمي أى ارتباط هذا الوعى
 بقيمة ما ، ثم يتعين أيضا استثمار قدر من الانفعال فى هذا الوعى وفى
 هذا التقييم . ويرى ناجفيل أن توفر الواقع الامبيريقى للمحكات
 الداخلية . شرط ضرورى لوجود الجماعة بالمعنى السيكولوجى ، ولكنه
 ليس كافيا لظهور السلوك المرتبط بالعلاقات بين الجماعات ، وهو السلوك
 الذى يتطلب اتفاقا خارجيا على وجود الجماعة . الا أن ذلك بدوره ليس
 كافيا ، لأن تصنيف أفراد بواسطة أشخاص خارجين عنهم على أنهم يشكلون
 جماعة لا يعنى بالضرورة أن هؤلاء الأفراد قد اكتسبوا الوعى بالعضوية
 المشتركة فى الجماعة وبما يرتبط بها من تقييم وانفعال . وفى تقدير
 ناجفيل لا تقوم الجماعة الا بتوفر بعض المحكات الخارجية مع المحكات
 الداخلية . وتطور البحوث فى هذا الموضوع على العلاقات بين الجماعات ،
 والاتجاهات المتبادلة بين أعضائها ، ولذلك يتعين دراسة خصائص
 الجماعات نفسها وعواقب عضويتها بالنسبة للأعضاء .

وقد برز فى السنين الأخيرة الاهتمام بدراسة الدور الذى تلعبه
 العمليات المعرفية العامة فى تحديد « أفكار » الأفراد عن الجماعات الداخلية
 والجماعات الخارجية ، وبخاصة ما يرتبط منها بوظائف التعميمات أو القوالب
 النمطية stereotypes ، ويعرف ستناليراس القالب النمطى بأنه « صورة
 عقلية مفرطة فى التبسيط تتكون عادة عن بعض فئات من الأشخاص أو
 المؤسسات أو الأحداث التى يشارك فى ملاحظتها الأساسية عدد كبير من
 الناس » . ويصاحب القالب النمطى عادة ، ولكن ليس بالضرورة دائما ،
 تعصب . أى حب أو كراهية نحو أى عضو فى الفئة المعينة . وفى بعض
 الحالات ، قد تتكون مجموعة السمات من خصائص ايجابية أساسا ،
 مثل السمات التى ننسبها الى طائفة مهنية أو الى الجماعة التى ننتمى
 إليها ، الا أن معظم القوالب النمطية تتكون من مزيج من السمات

الايجابية والسلبية مثل تلك التي ترتبط بالذكور وبالنات . وهكذا ، فانه بينما قد يرتبط التعصب ضد جماعة معينة عادة بتعميم نمطى عن هذه الجماعة ، فان هذا التعميم قد يتواجد مع اتجاهات ايجابية أو مزيج من الاتجاهات الايجابية والسلبية . فمثلا ، قد نشعر بتعاطف مع أعضاء جماعة معينة مثل المكفوفين ، الا أن هذه المشاعر قد تتواجد مع مشاعر النفور وعدم الراحة .

مصادر ووظائف التعصب والتعميمات النمطية :

تكتسب الاتجاهات نحو الجماعات الاجتماعية من مصادر عديدة ومتنوعة ، ولكن أهمها التنشئة الاجتماعية والاتصالات مع أعضاء الجماعة . فنحن نكتسب خلال التنشئة الاجتماعية معلومات واتجاهات من ابوالدين والمدرسين والأقارب والأصدقاء ووسائل الاتصال الجماهيرية ، وعن وجود وطبيعة أعضاء الجماعات الأخرى . والكثير من هذه المعلومات يقوم على أساس العلاقات القائمة بين الجماعات ، والتي قد يكون لها تاريخ طويل مثل العلاقات بين البيض والسود فى أمريكا ، ولكنها قد تكون حديثة نسبيا مثل العلاقات بين المهاجرين الفتيامين والأمريكيين ، وكثيرا ما يكون لتاريخ العلاقات دور كبير فى نشأة التعميم النمطى . فمثلا ، أرغم السود على العيش فى علاقة عبد الى سيد أبيض فى الجنوب قبل الحرب الأهلية ، بل ان تعليم السود كان غير قانونى ، وكان عليهم السكن فى الريف وفى الأحياء الفقيرة ، ونتيجة لذلك ، كانوا ينتمون الى الطبقة الاقتصادية - الاجتماعية الأدنى . وهكذا ، نشأ التعميم النمطى لدى البيض عن السود بوصفهم يتسمون بالكسل والقدارة والجهل وانهم قانعون بحياتهم ، وأنهم أقوياء بدنيا ويسعون وراء اللذة . وكذلك نشأ التعميم النمطى لدى السود عن البيض بأنهم يتسمون بالذكاء والحداد والطموح وعدم الأمانة والأنانية والقسوة والمهارة فى الصناعة ، الخ . ويقرر ستيفان (فى ٧٣) أنه بالرغم من التغيرات الكبيرة التى حدثت فى العلاقات بين البيض والسود ، الا أن هذه التعميمات النمطية لم تتغير الا قليلا ومنها مثلا ، أن الأبيض أصبح يرى الأسود بأنه يتسم بالكبرياء والصلابة . ويعزى ذلك الى عوامل عدة منها نقص الاتصال بين الجماعتين بالقدر الكافى ومنها الدور الذى تلعبه بعض العمليات السيكولوجية فى المحافظة على هذه التعميمات النمطية ، وهو ما سوف نناقشه فى فقرات تالية .

وتوضح دراسة لهاملتون (٩٦) أنه حين تقدم معلومات عن جماعة أكثر مما تقدم عن جماعة أخرى ، وحين تغير نسب السلوك المرغوب الى

السلوك غير المرغوب ، فان الأفراد يبالغون الى حد كبير فى تقدير المدى الذى تذهب اليه الجماعة التى يقل تقديم المعلومات عنها فى ممارسة نوع السلوك غير المألوف سواء كان هذا السلوك مرغوبا أو غير مرغوب فيه . وتوضح مثل هذه الدراسات لماذا تتعرض الأقليات للتنميط ، أى لأنها تشكل منبهات أقل تواترا . وتؤكد هذه الدراسات أن الهدف من الدراسات السيكولوجية فى هذا المجال يجب أن يتجه الى الربط بين العمليات المعرفية وسلوك العلاقات بين الأشخاص ، وذلك على أساس أن دراسة هذه العمليات ضرورى . وأنها تكفى لفهم جوانب الاتجاه (أو التعميم النمطى) فى العلاقات بين الجماعات . الا أن تاجفيل يرى أنه يصعب التسليم بالصدق الكامل لمثل هذه النتيجة ، وهى أن التعميم النمطى يستند فقط الى التأثيرات المعرفية بفعل الندرة أو نقص الألفة أو بروز أفراد معينين . وذلك لأن التعميم النمطى الاجتماعى لا يقتصر على المواقف التى يكون فيها أعضاء الجماعة المستهدفة غير مألوفين ، كما أن مثل هذه النظرية لا تفسر لماذا يختار أفراد معينون دون غيرهم ليكونوا أساسا للتعميم النمطى والأصح فى تقدير تاجفيل هو أن سلوك أفراد معينين دون غيرهم يصبح له دلالة فى التعميم النمطى على جماعتهم ، لأنهم يمثلون فئة سبق تكوين دلالة اجتماعية عنها وترتبط بتقييم مسبق لها .

ويحدد تاجفيل ثلاث وظائف اجتماعية للتصورات عن الجماعات الخارجية التى تنشأ فى مضمون تاريخى واجتماعى وتنتقل الى أعضاء الجماعات وتنتشر من خلال قنوات متنوعة . وهذه الوظائف هى :
(١) تبرير الأفعال المدبرة أو المرتكبة ضد الجماعات الخارجية ،
(٢) السببية الاجتماعية المدركة وخاصة ما يرتبط منها بالأحداث الضخمة المفجعة مثل الخسائر فى الحروب والتضخم والبطالة ، والتى يتطلب الأمر اختزال تعقدها الى أبعاد بسيطة ، (٣) التمييز الإيجابى لجماعة اجتماعية عن الجماعات الخارجية ذات الدلالة (٩٦ ، ص ٢٢) .

ومن العمليات السيكولوجية التى تلعب دورا فى المحافظة على التعميمات النمطية ، تصنيف الناس الى فئات social categorization طبقا لأبعاد مثل السن والجنس والجنسية والعنصر والطبقة الاجتماعية ، الخ . . . وذلك بقصد تيسير التفاعل مع العديد من الناس بصورة منظمة . ذلك أننا نتفاعل مع الآخرين على أساس افتراضات معينة منها تنظيم الاتصال اللفظى وغير اللفظى مع الناس فى مختلف المواقف على أساس الجماعات التى ينتمون اليها . فمثلا ، يغلب أن يكون التفاعل فى حفل رسمى غير لقاء غير رسمى . وتقع المشكلات حين تكون

الافتراضات خاطئة ، وذلك نتيجة لعدد من العمليات السيكولوجية : منها عملية التمثيل assimilation مقابل التضاد contrast وتحدث الأولى حين نتجاهل التباين داخل الجماعة فنذكر أعضائها على أنهم أكثر تشابها مما هم عليه فعلا ، وتحدث الثانية حين ندرك الفروق بين الجماعات على أنها أكبر مما هي عليه فعلا . ومن أمثلة الأولى نظرة الذكر الى كل الاناث على أنهم ضعيفات ، ومن أمثلة الثانية نظرة الرجل الى الفرق بين الذكور والاناث في القوة البدنية على أنها أكبر مما هي عليه فعلا . وثمة مشكلة ثانية تنشأ من تصنيف الناس الى فئات ، وهي النزعة العالمية نحو التمرکز - حول - الجماعة الداخلية ethnocentrism ذلك أننا ننزع جميعا الى تقييم أعضائها الجماعة الداخلية بصورة أكثر ايجابية من تقييمنا لأعضائها الجماعة الخارجية ، وذلك لأننا ننظر الى الفروق بين الجماعتين (التضاد) بدلا من أوجه التشابه (التماثل) . ولا يحدث هذا التحيز في النظرة الى الجماعة الداخلية مقابل الخارجية بالنسبة للجماعات العنصرية أو القومية فقط ، كما يشير المصطلح ، ولكنه يحدث حين نصنف الناس بعامية ، وهو أمر أكدته التجارب (٩٦) ، ويرجع الى الرغبة في الاحتفاظ بصورة ايجابية للذات عن طريق النظر الى الجماعات التي تنتمي اليها بصورة ايجابية على حساب الجماعات الخارجية . فمثلا ، أوضح عدد من الدراسات أن الأمريكيين مثلا يصفون الانجليز بالبرود والعنجهية ، بينما يصف الانجليز أنفسهم بأنهم متحفظون ومحترمون لحقوق الآخرين . ويظهر التحيز أيضا في التنسيبات المستخدمة لشرح سلوك كل من الجماعة الداخلية والخارجية . فاذا أحسن عضو الجماعة الداخلية ، فإن ذلك ينسب الى خصائص شخصية ، ولكن اذا أجاد عضو الجماعة الخارجية بنفس القدر فإن ذلك ينسب الى عوامل موقفية . ويحدث العكس اذا كان العمل أو السلوك رديئا .

ولا يستند شرح التعصب والتعميم النمطي الى العوامل المعرفية السابقة فقط ، بل يضاف اليها عوامل دينامية منها « الاسقاط » و « كبش الفداء » . فنتهم الجماعة الخارجية بأنها معادية اسقاطا لمعادتنا نحن لها ، ومن ذلك مثلا أن يذكر طالب أسود أمريكي أنه يكره الطالب الأبيض لأنه يعتقد أن هذا الأخير يكرهه . وفي عملية كبش الفداء قد ينسب العامل الأبيض تعطله الى القوانين التي تنظم حقوقا متساوية في العمل للبيض والاسود أو على تحرير المرأة ، الخ . وبذلك يتجنب لوم نفسه ويلقى اللوم على الآخرين . وكذلك تفسر عداوة الطبقات الدنيا للجماعات الخارجية في ضوء الاحباط والذي يزاح خارجا على أعضاء

الجماعات الخارجية - وثمة نوع من عملية كبش الفداء يتمثل في دراسات الشخصية التسلطية ، ويفترض فيه أنه نتيجة التنشئة الاجتماعية القاسية التي تتطلب الطاعة وتثير الخوف في نفوس الطفل ، ونظرا لأن الاجباط والعداوة الناتجتين لا يمكن توجيهها نحو النماذج الوالدية خوفا من العقاب ، فإن العداوة تزاح نحو الآخرين وبخاصة المستضعفين الذين لا يستطيعون رد العدوان ، وهم الذين يوجه اليهم اللوم على ما يصيب المجتمع من مشكلات . وقد فسر آدورنو وزملاؤه اضطهاد ألمانيا النازية لليهود قبل الحرب العالمية الثانية على أساس هذا الافتراض . وقد كشفت بعض التجارب (٧٣ ، ص ٤٢٧) عن ظاهرة « تضخم الاستجابة » . فمثلا ، إذا كانت الجماعة تضم فردا معوقا ، فإنها تكرهه إذا واجهت الفشل ولكنها تحبه إذا نجحت ، أكثر مما تحب عضو الجماعة الداخلية . ويبدو أن الاستجابة لأعضاء الجماعة الخارجية تضخم إذا قورنت بالاستجابة لأعضاء الجماعة الداخلية في مواقف النجاح والعكس صحيح في مواقف الفشل . وقد تفسر هذه الظاهرة التناقضات في انفعالاتنا نحو الكثير من الجماعات الخارجية بين التعاطف والنفور . ويتوقف ظهور أحدهما دون الآخر على الموقف . ونتيجة تأثير التحيز للجماعة الداخلية على حساب الجماعة الخارجية ، ونتيجة التمثل والتضاد والعمليات الدينامية من اسقاط وكبش فداء ، فإن الفروق بين الجماعات يغلب أن يبالغ فيها ، فيفترض أعضاء الجماعة الداخلية غالبا أن هناك فروقا في الاعتقادات والقيم والسمات بين أعضاء الجماعات الداخلية والخارجية . وتربط هذه الفروق المفترضة عادة باتجاهات سلبية نحو أعضاء الجماعات الخارجية . وفي تجارب قام بها روكيش وزملاؤه (٧٣ ، ص ١٢٨) وجدوا أن الأفراد يفضلون أو يحبون الأشخاص الذين يشبهونهم في اعتقاداتهم عن أولئك الذين يختلفون عنهم فيها بصرف النظر عن العنصر الذي ينتمون اليه ، مما دعا روكيش إلى القول بأن ما نسميه تعصبا عنصريا يرجع في حقيقته إلى الاختلاف في الاعتقادات . إلا أن البحوث التالية تناقضت في نتائجها ما بين مؤيد ومعارض . وقد توصل الباحثون إلى أنه في المواقف الشخصية الوثيقة مثل الزمالة في حجرة الإقامة في القسم الداخلي بالجامعة أو في موعد مع الجنس الآخر ، فإن العنصر يلعب الدور الأهم .

عضوية الجماعات الكبرى وتأثيرها على السلوك في العلاقات بين الجماعات :

لعل من أضخم الدراسات في مدى التمرکز حول الجماعة الكبرى ، الدراسة العبر - حضارية التي قام بها ليفاين وكامبل وبراور (٩٦)

وشملت ثلاثين جماعة قومية في شرق أفريقيا في الوقت الذي كانت تتعرض فيه المنطقة لتغيرات اجتماعية وسياسية سريعة ، وجماعات في غرب أفريقيا وشمال كندا وبعض جزر الباسفيك . وقد استخدمت في هذه الدراسة الطرق الاثنوجرافية والسوسيولوجية والانثروبولوجية والاندلسية والانثروبولوجية العقلية . وقد وجد ارتباط وجداني بالجماعة الداخلية في كل الجماعات المدروسة ، الا أنه لم يكن ارتباطا بسيطا كما يتصور سمنر ، باتجاهات الجماعة الخارجية وبالتمايز بين الجماعات . فمثلا ، لم ترتبط القيم المتضمنة في التعميمات النمطية على الجماعات الخارجية ارتباطا منتظما بالصراع العلني بين الجماعات ، وكذلك لم يرتبط هذا الصراع بدوره ارتباطا مباشرا بمختلف مقاييس التباين الاجتماعي . كما أن التحيز للجماعة الداخلية كان مستقلا نسبيا من الاتجاه نحو الجماعة الخارجية ، الخ . والخلاصة ، أن تأكيد فروق معينة في ظروف معينة أمر مرن يتوقف على الموقف المعين . وتسمح هذه المرونة للأفراد بتعبئة مختلف الهويات الجماعية للأغراض المختلفة . وفي دراسة في أندونيسيا شملت حوالي ٣٠٠ جماعة موزعة على ما يقرب من ١٢٤ مليون نسمة عام ١٩٧٢ ، وجد أن التحيز للجماعة الداخلية وضد الجماعة الخارجية كان أكثر ظهورا في جاكرتا حيث تختلط الجماعات بقدر أكبر عما هو في الأقاليم والتي يغلب أن تسود فيها جماعة أو جماعات قليلة . وقد وجد أن الجماعات بعامة لا تقيم بالضرورة الجماعات الخارجية بضرورة أكثر سلبية من تقييمها لنفسها ، ولكنها تنزع الى تقييم نفسها بضرورة أكثر ايجابية من تقييمها للجماعات الخارجية .

وفي الدراسات الارتقائية للتمركز حول - الجماعة الداخلية . ومعظمها مع الأسف أجرى في حضارات غربية . يغلب أن تقدم منبهات مثل الدمى والصور للأطفال تمثل جماعاتهم والجماعات الخارجية بتعدد استشارة توحدهم وتفضيلاتهم عن طريق الاختيار من بين هذه المنبهات في مواقف معينة . وتشير نتائج مثل هذه البحوث الى أن الأطفال من الجماعات الضعيفة (المطحونة) ينزعون الى أن يتبنوا الاجماع الاجتماعي حول مكانة وصورة جماعتهم ، والتوحد مع الجماعة الخارجية وتفضيلها . بينما يظهر الأطفال من جماعات الأغلبية الاتجاهات العنصرية . الا أن مثل هذه الاستنتاجات تعترضها صعوبات منهجية . وقد أدى تكرار مثل هذه التجارب الى التخلي عن فكرة عالمية اتجاه التمركز حول - الجماعة الداخلية . كما كشفت هذه البحوث عن حساسية الأطفال من جماعات الأغلبية والأقلية للمناخ الاجتماعي السائد في الفروق وفي التقويم بين الجماعات . فالأطفال يمثلون في مرحلة مبكرة النظم الاجتماعية السائدة

للقيم والتفضيلات حتى في الحالات التي لا تتوفر لها مؤشرات واضحة مثل التفضيلات الفارقة للأمم الأجنبية بين الأطفال حتى دون أن تتجمع لديهم أبسط المعلومات الحقيقية عن هذه الأمم . ولبعض التغيرات الاجتماعية تأثير في نتائج البحوث الحديثة ، ومنها مثلا أن السود في أمريكا بدأوا يفخرون بسسوادهم . وكذلك أوضحت بحوث فوجان (٩٦ ، ص ١٠) في نيوزيلانده ارتباطات مباشرة بين مؤشرات التغير الاجتماعي والنقص في تفضيل الجماعة الخارجية بين أطفال الماوري ، كما وجدت نتائج قريبة منها في إيطاليا . ولذلك يمكن القول بأنه من الممكن أن تنوم جماعات أقلية فخورة بنفسها بالرغم مما تتعرض له من قسر . ولكن في إنجلترا ، وجد أنه بالرغم من أن أطفال المهاجرين الآسيويين لا زال تقييمهم للأغلبية البيضاء هو التفضيل ، إلا أنهم يفعلون ذلك بقدر أقل مما هو عليه الحال بالنسبة لأطفال المهاجرين من الهنود الغربيين في إنجلترا . ويفسر ذلك في ضوء نزعة الآسيويين الى وقاية صورة الذات والاحتفاظ بالهوية الثقافية والعائلية واللغوية والدينية .

الصراع والتنافس بين الجماعات :

قد يقوم الصراع بين الجماعات على أساس التنافس على مصادر تتسم بالندرة ، إلا أن الجماعات قد تتنافس أيضا على المكانة أو الرتبة أو المهابة ، وما يسمى التنافس الاجتماعي ، كما يحدث في المباريات التنافسية . وقد سبق أن عرضنا لتجارب مظفر شريف (الفصل السادس) في هذا المجال ، وفيها يعتبر سلوك أعضاء الجماعات المتنافسة متغيرا معتمدا على بنیان العلاقات بين الجماعات المتنافسة . ويمكن التمييز بين طرفين نظريين على متصل من التفاعل الاجتماعي : الأول هو طرف العلاقات بين الأشخاص أى التفاعل بين فردين أو أكثر يتحدد أساسا طبقا لخصائصهم الفردية وطبيعة العلاقات الشخصية بينهم . والثاني هو طرف العلاقات بين الجماعات ، ويعرف بأنه التفاعلات التي تنحدد أساسا بعضوية المشتركين في الجماعات . ويتميز هذا الطرف الثاني بالوحدة التي يظهرها أعضاء الجماعة الداخلية في سلوكهم واتجاهاتهم نحو الجماعة الخارجية ، وهي وحدة تمثل انتقالا من الطرف الشخصي الى الطرف الجماعي . كما يتميز بنقص في التباين بين خصائص وسلوك أعضاء الجماعة الخارجية كما يدركها أعضاء الجماعة الداخلية ، أى يصبح أعضاء الجماعة الخارجية « مفردات غير متميزة في فئة اجتماعية موحدة » وهي الخاصية التي تتمثل في التعميمات النمطية . وتقوم هاتان الخاصيتان على أسس منها : (١) فروق اجتماعية من حيث المكانة والقوة والرتبة والمزايا والمصادر المتاحة ، حين ترسم الحدود بين الجماعات بوضوح أو حين تدرك

كذلك ، وحين يفقد التنظيم الاجتماعي الذي تقوم هذه الفروق على أساسه سرعته أو ثباته ، (٢) صراع بين الجماعات أو تنافس لا يتحتم بالضرورة أن يرتبط بفروق مسبقة في المكانة كما كان هو الحال في تجارب شريف وغيره ، (٣) تحركات نحو التغيير تبادىء بها الجماعات الاجتماعية ، وهى بعكس الأساس الأول ، لا ترتبط دائما بحدود غير قابلة للاختراق بين الجماعات ، (٤) أنماط من التعصب محددة فرديا ، وتتضح الأنواع المختلفة لهذا الخليط من السلوك الشخصى والجماعى فى بحوث المفارقات والمساومات . ويمكن تلخيص نتائجها فى أن الصراع بين الجماعات التى يمثلها المتفاوضون ليس له علاقة بالعلاقات بين الأشخاص ، حتى اذا كانت هذه العلاقات تؤثر فى مجرى المساومة : وقد وجد شريف فى تجاربه أن الأطفال الذين أصبحوا أصدقاء قبل بدء التنافس الرسمى بين الجماعات ، حين وضعوا فى جماعات متنافسة ، تأثر سلوكهم بالصراع بين الجماعات وليس بالارتباطات الشخصية بينهم .

الصراع بين الجماعات وتماسك الجماعة : تشير كل الكتابات بدءا من سمنر وفرويد الى نظرية دولارد فى الاحباط - العدوان ، الى أن الصراع بين الجماعات يؤدى الى زيادة تماسك الجماعات المتصارعة . ولكن سستاين (٩٦ ، ص ١٦) يضيف الى أن ذلك يحدث فى ظروف معينة هى : أن يشكل الصراع تهديدا يؤثر فى الجماعة ككل وفى كل أعضائها بأقدار متساوية ودون تمييز . وأن يتضمن حلا ، وأن تستطيع الجماعة التعامل مع الصراع الخارجى وأن تقدم العون الانفعالى لأعضائها . ورغم أن بحوث رابى وزملانه (فى ٩٦ ، ص ١٦) لا تحسم الموضوع ، الا أنها توضح أن التماسك الداخلى بفعل الصراع مع جماعة أخرى لا يزيد عن التماسك بفعل المشاركة بين الجماعات فى عمل والتعاون بينها . وتوضح بحوث موسكوفيسى (فى ٩٦ ، ص ١٦) أن الامكانيات الابتكارية للجماعات الأقلية واصرارها على اجهة نظر تواجه بها وجهات النظر المتباينة لجماعة الأغلبية هى التى تحدد نفوذ وتأثير الأقلية ، وكذلك فان الانجازات التى تؤكد هوية متميزة للأقلية . ترتبط بقيمة ايجابية ، ولكن تفشل الأقلية اذا أظهرت نفسها لجماعة الأغلبية بوصفها جماعة خارجية ، كما وضح من دراسة ميدانية قام بها ديجياكومو ، وفشلت فيها جماعة أقلية من طلبة جامعة بلجيكية فى دفع أغلبية الطلبة الى القيام بحركة احتجاج ، وذلك لأن المضمون والعبارات التى استخدمتها للتعبير عن رأيها أدت الى ادراكها من قبل الأغلبية على أنها جماعة خارجية . وتشير البحوث أيضا فى ظروف التبادل الاجتماعى الى أن الخروج من علاقة يكون أكثر احتمالا من محاولات تغيير موقف اجتماعى قائم من الداخل ، ولكن البحوث

توضح أيضا أنه في الحياة الواقعية ، يصعب ان لم يكن مستحيلا على جماعة الخروج من بنیان الجماعات المتعددة ، وذلك بسبب قيود النظام الاجتماعي القوي المتطرف (٩٦ ، ص ١٨) . والفروق في المكانة هي واحدة من انعكاسات الفروق في القوة . والفروق في القوة هي واحدة من محددات المكانة النسبية . وأحيانا حين تخلع المكانة قوة على الجماعة ، فان هذه العلاقات قد تنعكس وجهتها . ويبدو طبقا للبحوث ، أن من مصلحة الجماعة ذات المكانة المرتفعة أن تقلل من أهمية الفروق في المكانة . وأنه من مصلحة الجماعة ذات المكانة المنخفضة أن تضخم من أهمية هذه الفروق . وقد استخدمت في هذه البحوث جماعات متنوعة منها : طلبة هندسة من مؤسستين من التعليم العالي تقتلف مكانتهما ، ومدرسين في بريطانيا من خريجي الجامعات مقابل خريجي المعاهد الفنية ، وممرضات من مستويات مختلفة في مستشفى ، وتلاميذ من المدارس العامة والمدارس المهنية . وقد يحدث صراع في جماعات الأغلبية (البيضاء في أمريكا مثلا) ، بين القيم وبين وقائع معاملة الأقليات (مثل السود والشيكانو) . وقد وجد كاتز (في ٩٦ ص ٢٠) أن توفير المعلومات عن الأقليات يؤدي الى استجابات استقطابية نحوها من جانب الأغلبية ، ويرجع ذلك في تفسير الباحثين الى أن التناقض في الاتجاه يولد امكانية التهديد لتقدير الذات في مواقف الاتصال كما كشفت بعض البحوث عن أن تقدير الذات يرتفع في ارتباطه بالفرصة للانشغال بالتمييز بين الجماعات . والخلاصة ، أن هناك صراعا ضمنيا بين تحيز الجماعة الداخلية لنفسها وبين الحقائق المعروفة في الفروق الاجتماعية من حيث القوة والمكانة والترتبة والمزايا ، وأن هذه الفروق لا تقبل على أنها شرعية وغير قابلة للتعديل . ويؤدي ذلك الى عواقب متنوعة في السلوك وفي العلاقات بين الجماعات .

وترتبط بما سبق الجوانب اللغوية للهوية العنصرية والقومية ، وهناك قدر كبير من الأدلة التاريخية والأنثروبولوجية والسياسية على أن مختلف صور التمايز اللغوي تدرك على أنها السند الرئيسي في الاحتفاظ بهوية عنصرية أو قومية معينة أو في احيائها . وقد أجرى عدد كبير من البحوث التي تكاملت فيها الجوانب الاجتماعية الحضارية في استخدام اللغة مع دراسة العمليات السيكولوجية في العلاقات بين الجماعات . وتحدد طبيعة العلاقات القائمة بين الجماعات الاختيار بين استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات المتاحة لأقلية عنصرية لغوية في التعادل مع مركزها الحفيظ . وحين لا تميز الحدود الفاصلة بين الجماعات تميزا شديدا ، بحيث تصبح لغة الجماعة السائدة متاحة دون صعوبات

كبيرة . فان استراتيجية التمثل والاندماج الفردى تكون هى الاستراتيجية المختارة . والاستراتيجية الأخرى هى الاندماج « غير الشرعى » أى اختفاء الفرد لخلفيته أو جذوره فى استخدام اللغة وفى أشكال أخرى مقنعة مثل تغيير الاسم . وتختلف هذه الاستراتيجيات الفردية عن الاستراتيجيات الجماعية التى تحددها أحيانا صعوبات التوصل الى الجماعة الخارجية ، وأحيانا ضغوط داخلية قوية للاحتفاظ بهوية الجماعة . وقد يجتمع غالبا بين الطرفين السابقين .

انقاص التمييز بين الجماعات :

ولا يقصد بذلك انقاص الصراع بين الجماعات . وغاية ما يمكن تصوره هو العمل على انقاص التمايز المتبادل فى بعض الظروف بين بعض أعضاء الجماعات المتصارعة . وقبل أن نعرض لنتائج البحوث فى هذا المجال . يجدر التذكير بمناقشاتنا السابقة (الفصل ٢٢) فى العلاقة بين الاتجاه والسلوك واحتمالات الاختلاف بينهما . كذلك . فان اتجاهاتنا تشكل اتجاهات الآخرين وسلوكهم ، فقد وجد مثلا أن اتجاهات أصحاب المساكن فى لوس انجلوس بأمريكا نحو التاجر للبيض أو للسود ترتبط بأدراكهم للاتجاهات العنصرية لعائلاتهم وأصدقائهم . كما أن اتجاهات الأطفال ترتبط باتجاهات آبائهم وأمهاتهم . وكذلك ، فان اتجاهاتنا نحو الآخرين تؤثر فى اتجاهاتهم نحونا . ونحو أنفسهم . فقد وجد مثلا أن اتجاه التعصب من قبل التلاميذ البيض نحو التلاميذ السود كان أكبر فى الفصول التى كانت اتجاهات السود فيها نحو البيض أكثر سلبية . وقد سبق الإشارة الى أن الطفل الأسود قد يكتسب أيضا اتجاهها سلبيا نحو نفسه ونحو عنصره . الا أن من أقوى عواقب التعصب والتعميم النمطى الظاهرة المعروفة بمصطلح « النبوءة المحققة لذاتها » ، ذلك أن التعميمات النمطية تشكل توقعات عن كيفية سلوك أعضاء الجماعات الأخرى . وقد تؤثر فى سلوك أعضاء الجماعة الداخلية ، فتزيد من فرص سلوك أعضاء الجماعة الخارجية بما يتفق مع هذا التوقع . فقد يتوقع البيض مثلا أن السود عدوانيون فيتنجبونهم خوفا منهم . مما يشجع السود على تأكيد ذواتهم فيتنحرون بالبيض . وهكذا تحقق النبوءة ذاتها . وكذلك فان الفرد المتحيز يدرك الآخرين على أنهم يسلكون بما يدعم توقعاته حتى اذا لم يسلكوا هذا المسلك اذا عرض رجل أبيض عرضا صادقا مساعدة رجل أسود . فان هذا الأخير قد يرى فى ذلك ما يدعم تعميمه النمطى من أن الأبيض مغرور ويشعر بتفوقه على الأسود . ولذلك ، فان النبوءة المحققة لذاتها هى من

أخطر عواقب التعميم النمطي لأنها تخلق سلسلة من المصائد في عملية التفاعل الاجتماعي يصعب التخلص منها بفعل طابعها الغامض . وغلب أن تؤثر في العلاقات بين الرجال والنساء ، وبين المدرس وتلاميذه ، والمريض وطيبه وبين أعضاء الجماعات العنصرية المختلفة ، وأى جماعة أخرى يقوم عنها تعميم نمطي .

ويصنف تاجفيل (١٩٧ ، ص ٢٨) البحوث في انقاص التمايز بين الجماعات الى ثلاث فئات هي : (١) التعاون بين الجماعات في اطار الأهداف العليا . تؤكد البحوث أن التعاون بين الجماعات يؤدي كما هو متوقع الى تمييز أقل مما يؤدي اليه التنافس . الا أن البحوث الحديثة تشير الى أن بروز الهويات الجماعية القائمة لها تأثيرها القوي في مدى تأثير التعاون بين الجماعات على انقاص الصراع بينها . وقد سبق عرضنا لتجارب دويتش وغيره في الفروق بين التعاون والتنافس (الفصل السادس) . وتشير الدراسات الى أن الأسلوب التعاوني أدى الى تحسن في علاقات الصداقة وتبادل المساعدة والتعاطف والحب وتقدير الذات وتحصيل الطالب في جماعة الأقلية . (في ١٥٩ ، ص ٤٣٨) . وفي الأسلوب المعروف باسم jigsaw classroom ، تقسم الدراسات التي يقوم بها التلاميذ من مختلف العناصر الى أجزاء يقوم كل تلميذ بأداء جزء منها ، وبصورة لا يمكن أن تكتمل المعرفة فيها بالموضوع الا بالتبادل بين التلاميذ . (مثلا : توزيع دراسة مراحل متتالية في تاريخ حياة شخصية تاريخية على الأطفال من عناصر مختلفة ، بحيث يصعب فهم الشخصية الا من خلال التبادل بأسلوب تعاوني) . وإذا كان التمرکز حول الجماعة الداخلية يقوم على أساس التوحد معها ورفض الجماعة الخارجية ، فإن التعاون في فريق يؤدي الى التوحد معه وتقويته ايجابيا ، بما فيه من أعضاء الجماعة الخارجية . كما أن الخبرة التعاونية تؤدي الى اكتساب معلومات لا تتسق مع التعميم النمطي ، والى أن أفراد الجماعة الخارجية يختلفون فيما بينهم اختلافا كبيرا تقل معه دلالة التمثيل والتضاد . فإذا كان أعضاء إحدى الجماعتين متفوقين فعلا في الأداء على أعضاء الجماعة الأخرى ، فإنه يمكن تدريب الجماعة الأقل أداء قبل تفاعلها تعاونيا مع الجماعة الأخرى .

(٢) الاتصال بين الجماعات : كانت المحاولات السابقة تركز على تأثيرات الاتصال بين الأشخاص على التمييز بين الجماعات وبخاصة في مواقف التوتر العنصري ، الا أن البحوث الحديثة تتجه الى الاهتمام باتجاهات وسلوك أعضاء الأقلية بعكس الاهتمامات السابقة بدراسة اتجاهات وسلوك أعضاء الأغلبية . وتكشف هذه البحوث عن أنه حين يكون البنيان الاجتماعي لتوزيع المصادر والقوة والمكانة ضاربا في الجذور ، فإنه لا يحتمل

أن يتأثر هذا البنيان بمحاولات جزئية في مواقف مختارة من الاتصال .

(٣) العضوية في جماعات متعددة : يتوفر عدد من الدلائل في الدراسات الحقلية الأنثروبولوجية على أن قدرا معينا من ضبط الصراع بين الجماعات يمكن تحقيقه في المجتمعات القبلية من خلال طرق مختلفة من العضوية في عدم هـن الجماعات ، بحيث يجد بعض الأفراد أنفسهم ينتمون الى جماعة على أساس محكات معينة ، والى جماعة معادية تقليديا طبقا لمحكات أخرى . ويتحقق ذلك مثلا عن طريق الزواج بين القبائل . وقد أجرى عدد من التجارب في مجلات أخرى ، ومنها مثلا تجارب وايلدر . (٩٦ ، ص ٣٠) فحين ذكر للأفراد الذين سبق تصنيفهم الى فئات على أساس محكات معينة ، أن هناك خلافا وأنفسا بين أعضاء الجماعة الخارجية حول قضايا لا ترتبط بالمحكات الأصلية للتصنيف الى فئات ، فإن التمييز بين الجماعات أصبح أقل مما كان عليه في حالة افتراض اجماع الجماعة الخارجية . ولم يكن هناك تفاعل بين الجماعات ، ولم تتوفر أى فرصة لأعضاء الجماعة الداخلية لتكوين آرائهم عن القضايا المتضمنة . ولذلك فإن تناقص التمييز يبدو أنه تأثير « نقي » لنقص التجانس المدرك في الجماعة الخارجية . ولكن يبقى أن تنتقل هـذه الدراسات الى الدراسات الحقلية .

العدوان والعنف

تعريف : تستخدم كلمة « العدوان » في اللغة الدارجة للإشارة الى مدى عريض من السلوك والاتجاهات وحتى الانفعالات . ولكن معظم الباحثين يفضلون بقصد التحديد الأدق للمعنى « قصر استخدام الكلمة على السلوك الذى يقصد به ايقاع الأذى بالآخرين . ومن المهم فى هذا التعريف تحديد القصد ، فقد نشعر بالألم خلال علاج الأسنان مثلا ، ولكن لا يمكن وصف سلوك الطبيب فى هذه الحالة بأنه عدوانى . ومن الناحية الأخرى ، فإن محاولة فاشلة من جانب جندى لاصابة عدوه فى معركة ، تشكل عدوانا بالرغم من عدم وقوع الأذى . والعدوان قد يكون مصدره فرد أو جماعة ، وقد يوجه الى فرد أو جماعة ، ومن ثم فإن دراسته تشكل موضوعا هاما فى علم النفس الاجتماعى . وهن الواضح أن الموضوع قد يرتبط أيضا بموضوع التعصب والتمييز . وقد يكون العدوان بدنيا ، كما هو فى الضرب أو لفظيا كما هو فى السباب . وقد يكون عدوانا غاضبا يقصد به دفع الأذى أو الانتقام . وفى حالات أخرى . قد يكون مخططا ، فينفذ بصورة محسوبة للحصول على مكسب مثل مال أو ممتلكات أو لشراء شىء قد يكون طعاما أو مخدرا . ويسمى

ذلك بالعدوان الوسائلي instrumental aggression « ويشمل الدفاع عن النفس ، وإيقاع ملاكم الأذى بمنافسه بقصد كسب المعركة . وهو نوع يختلف عن العدوان العدائى hostile الذى يكون فيه إيذاء الضحية هو الغرض الأساسى ، ويغلب أن ينتج عن كراهية . وقد قدم فرويد فى نظريته مفهوم « غريزة الموت » أو « الثاناتوس » وهى التى قد تنتهى بالفرد الى الانتحار ، أو العدوان أو القتل أو العداوة . وقد يتضمن العدوان كلا من الغضب والكسب . فقد يضرب طفل طفلا آخر بدافع الغيظ والغضب ، ولكى يحصل أيضا فى نفس الوقت على ما يريد . ويرضيه . والعدوان قد يكون سلبيا يقصد به الإيذاء من خلال عدم الفعل . ومن أمثلته تعمد رئيس عدم ارسال تزكية لأحد مرءوسيه . ومن المرجح أن العدوان المرتبط بالتعصب هو من النوع العدائى ، الا أن ذلك لا ينفى أن يكون أيضا وسائليا .

النظريات فى أصول العدوان : وسوف نناقش منها النظريات التالية :

(١) **نظرية الغرائز :** أشرنا الى نظرية فرويد فى تفسير العدوان على أساس مفهوم « غريزة الموت » . الا أن باحثين آخرين رفضوا التسليم بهذا المفهوم رغم أنهم انتهوا الى التفسير أيضا على أساس الغرائز . ومن هؤلاء كونراد لورنز من علماء الايثولوجيا (فى ٧٣ ، ص ٢٦٠) والذى افترض ان العدوان له أصول بيولوجية غريزية . وقد بنى افتراضه على أساس ملاحظة أنواع عديدة من الحيوانات . وقد قدم نظريته فى كتاب صدر باللغة الألمانية عام ١٩٦٦ بعنوان « ذلك الذى يدعى شرا » . وترجم كتابه الى الانجليزية بعنوان « فى العدوان » . ولا يعتبر لورنز العدوان شرا ، اذا قدرنا وظيفته وفائدته للبقاء فى عالم الحيوان . فهو يضمن البقاء للأصلح . كما أنه يسهم فى توزيع أفراد النوع على المساحات المتاحة فى البيئة . بحيث تتاح موارد كافية للجميع . وأهمها الطعام والماء . فالحيوان يدافع عن الحيز الذى يعيش فيه ضد كل معتد من الخارج . فاذا فرغ منهم . فقد يحول عدوانه الى المستضعفين فى منطقة نفوذه . ومن وسائل بقاء المستضعفين الخضوع للأقوى . والعدوان يفرض النظام والانضباط فى عالم الحيوان ، وهو فى نظر لورنز غريزى يمثل تفريرا لطاقة عدوانية تعبأ لدى الفرد باستمرار . ويفترض لورنز أن العدوان لدى الانسان غريزى أيضا يتضمن التفريغ لطاقة العدوان دون تفكير ، ونظرا لأن الانسان فى المجتمعات الحديثة لديه فرص أقل للعدوان . فان تفريغ الطاقة العدوانية يتحقق عن طريق التنافس والانجاز والفرجة على الألعاب . والمباريات . الخ .

ويعترض باحثون كثيرون على نظرية لورنز ، وذلك على أساس انه لا يوجد دليل على شحن طاقة لمدة طويلة الى أن تفرغ عن طريق العدوان . ويحذر باحثون آخرون من تعميم ملاحظتنا عن الحيوان الى الانسان ، أو من الحالات المرضية الى الانسان بعامة . ويعترض آخرون على مفهوم الغريزة الذي يفترض حتميتها ، ومن ثم فلا مجال لاجراء بحوث علمية فيها ، هذا فضلا عن أن نظرية لورنز لا تشرح لماذا يكون فرد معين عدوانيا ، ولماذا يحدث العدوان في وقت معين ؟ بل ان هناك العديد من الأدلة على امكانية تدريب الحيوان لكي يكون عدوانيا أو مسالما ، وهو ما يفسر على أساس التعلم الذي ينكره لورنز . وكذلك ، فان عدوان الانسان يمكن استدخاله أو تأجيله أو ضبطه ، كما أنه لا يوجد دليل على صحة الزعم بأننا نخفض العدوان عن طريق مشاهدة مباراة عنيفة ، بل ان بعض البحوث تشير الى عكس هذه النتيجة . وأخيرا ، فان آراء لورنز قد يستعان بها لتبرير العدوان . ولكن يصعب الاستعانة بها لمحاولة تغييره .

(٢) الكروموسومات والعنف : اتجهت بعض البحوث الى دراسة إمكانية وجود عامل وراثي يتسبب عن الكروموسومات ، كأن يرتبط بوجود XY وهو نوع من الاختلال في الكروموسومات في الذكور . فالأنثى العادية لديها كروموسومان من نوع X يرتبطان بالجنس بينما يوجد لدى الذكر XY . ولكن من الواضح اليوم أن هذا الاختلال من نوع XY لا يمكن أن يكون سببا رئيسيا في العدوان لدى الانسان ، ذلك أن تواتره قليل جدا (أقل من ١ في كل ثلاثة آلاف مولود) وكذلك ، فان معظم من ينتمون الى XY من الذكور ، ليسوا بالضرورة من المتهمين بجرائم العنف . وبينما يكون التواتر في هذا الاختلال لدى المجرمين أعلى منه لدى الأسوياء ، فان عدد من يكون لديهم هذا الاختلال من مرتكبي جرائم العنف يتعادل مع مرتكبي جرائم العدوان على الممتلكات . وأغلبية من يرتكبون جرائم عنف ليسوا من فئة XY (٧٦ ، ص ٢٧١) وأخيرا ، يشير باندورا (في ٧٣ ، ص ٢٦٢) الى أن أي ارتباط بين XY والعدوان يمكن تفسيره على أساس أن الكبر النسبي عن المتوسط في حجم الجسم ، وانخفاض مستوى الذكاء والجمع بين العاملين السابقين ، ترتبط بمعدل أعلى من جرائم العنف بين الأفراد الأسوياء وراثيا .

(٣) المخ والعنف : من المعروف أن الحيوانات سوف تهاجم الحيوانات الأخرى اذا نبهت مواضع معينة في المخ ، ولكن القرد يغلب أن يهاجم فقط الحيوانات الخاضعة له اجتماعيا أو الحيوانات التي كان

له معها لقاء سلبي . وقد وجد أن إبادة هذه المواقع في المخ تنتقص من العدوان . والنظريات التي تربط بين المخ والجهاز العصبي المركزي والنظام الفردي وبين العنف والسلوك العدواني قديمة . فقد اعتقد أصحاب مذهب الفرينولوجيا أن السمات أو « الملكات » المختلفة للشخصية يقع مركز كل منها في منطقة معينة من المخ ، ومنها ملكة التدمير التي كان يعتقد أن مركزها في موقع في المخ فوق الأذن (في ٧٦ ، ص ٢٦٩) . ومن الأحداث التي تذكر للتدليل على ذلك ، قصة شارلس هويتمان الذي قتل زوجته وعشرات غيرها في ثورة مفاجئة عارمة . وقد كشف التشريح بعد الوفاة عن ورم كبير في المخ . وقد استخدم مارك وارفين أساليب عديدة لتحديد مواقع النشاط الكهربائي الشاذ في المخ لدى الأفراد المعروف عنهم تاريخ عنف إجرامي طويل . ثم نبهت هذه المواقع كهربائيا لاستثارة « الوظيفة » العدوانية ، وفي بعض الحالات ، استؤصلت هذه المواقع جراحيا . وكذلك قام الطبيب البرتغالي مونييز (في ٧٦ ، ص ٢٧٠) بعمليات جراحية استأصل فيها أجزاء من المخ في حالات العنف . وقد حصل لذلك على جائزة نوبل عام ١٩٤٩ . ولكن وجد أن الاستئثار المتكررة لنفس الموقع في المخ لدى الإنسان تسبب نتائج متباينة ، مما يصعب معه التحقق من نسبة العدوان الى موقع معين . كما أن النتائج الجانبية كانت غالبا مدمرة بدنيا وذهنيا ، وفي حالات كثيرة استمر سلوك العنف حتى بعد الجراحة وكذلك أثبتت اعتراضات كثيرة من الناحية الخلقية .

(٤) وتربط دراسات أخرى بين العدوان وافرازات الهرمونات الذكرية (الاندروجين) ، اذ يغلب أن يكون الذكر بين الحيوان هو الأكثر عدوانية ، كما لوحظ أن خصاء الذكور يقلل العدوان ولا زالت بعض السجون في عدد من بلاد العالم تجري لنزلائها من أصحاب السلوك العدواني العنيف عمليات خصاء يفترض أنها تجري بموافقتهم ، رغم أنه يمكن القول بأنه ليس أمامهم خيار في حقيقة الأمر .

نظرية الاحباط - العدوان : قدم دولارد وزملاؤه في جامعة بيل فرضين أساسيين (في ٧٦ ، ص ٢٧٠) يقومان على نظرية فرويد ، وهما : أن الاحباط يؤدي دائما الى العدوان ، وأن العدوان ينتج دائما عن الاحباط ويذكر دولارد في التدليل على صحة نظريته ظاهرة « كبش الفداء » أي ازالة العدوان من مصدره الى طرف مستضعف . ومن ذلك ما لوحظ في ولايات الجنوب الأمريكي من ازدياد عدوان البيض على السود عند انخفاض أسعار القطن . غير أن هذه الفروض عدلت بعد ذلك لتتضمن التسليم بأن الاحباط يمكن أن يؤدي الى أنواع عديدة من السلوك غير

العدوان . فقد ينتج عنه زيادة الاعتمادية أو الانزواء أو التسليم أو الاستجابات السيكوسوماتية أو الادمان . كما أن الفرد حين يعنى لا يتعين بالضرورة أن يكون محبطاً ، فالأجير مثلاً يرتكب الجريمة سواء كان محبطاً أو غير محبط ولا يعنى ما سبق أن الاحباط لا يولد العدوان . غير أن الصعوبة تكمن فى تعريف الاحباط ، فهو فى تجارب الحيوان معوق لاستجابة الهدف ، ولكن التعاريف تتعدد بالنسبة للإنسان ، ومنها : سحب ثواب متوقع أو فشل فى مهمة ، وأحياناً يجتمع مع ذلك سبب لفظي . ولذلك فليس مستغرباً أن تتنوع نتائج التجارب ، وقد لا يعانى الطفل فى طفولته احباطاً ، ولكنه بعد ذلك قد يواجه الاحباط فى خبرة مثل التجنيد . وقد تؤدي الوعود الضخمة دون أن تتحقق توقعات الجماهير الى غضبها وعنفها . ويزداد احتمال العدوان إذا أدرك الاحباط على أنه مقصود أكثر مما لو أدرك على أنه لم يكن من الممكن تجنبه . وكذلك فإن الاحباط نتيجة سلوك تعسفى مثل البطالة بسبب اللون ، يزيد من احتمالات العدوان . والخلاصة ، أن الاحباط قد يؤدي الى عدوان محدود . ولذلك ، أدخل بركوفيتز (فى ٧٣ ، ص ٢٦٦) تعديلاً على نظرية الاحباط - العدوان . يقضى بأن الاحباط قد تنتج عنه نزعة الى العدوان و اغراء على العدوان . ولكن لا ينتج عنه عادة عدوان ظاهر الا اذا وجدت مؤشرات للعدوان ، مثل أسلحة نارية أو غيرها مما يرتبط بالعدوان .

(٥) تعلم العدوان : نجح سكوت (فى ٧٣ ، ص ٢٦٧) فى تدريب الحيوان على العدوان الناجح مما زاد كثيراً من عدوانيته . وبعض أنواع التدعيم أو الثواب تكون عادة عاقبة عن عواقب العدوان بين الناس وبخاصة للفائز أو المنتصر . بل انه من المحتمل أن يكون صراخ المهزوم مدعماً للمنتصر وبخاصة اذا كان فى حالة غضب شديد . فإذا تكررت مثل هذه الخبرات ، فإنها تلعب دوراً هاماً فى تنمية التعود على الطرق العدوانية فى حل الصراع . وكذلك يلعب التعلم المباشر دوراً فى العدوان من خلال التدريب على المهارة فى أساليب القتال والعنف ، فذلك يزيد من ثقة الفرد فى تحدياته العدوانية . وتشير خبرات كثيرة الى أن قراءة رواية قد تؤثر فى أسلوب العدوان : ومن ذلك مصرع جورج والاس على يدى آرثر هـ . بريمر الذى أوضح فى مذكراته أنه قرأ وتأثر برواية مماثلة . وكذلك يحتمل أن يكون جون هنكلى الذى حاول قتل رونالد ريجان قد تأثر بمشاهدته لفيلم « سائق التاكسى » . وتتدخل فى هذا الأمر عدة عمليات تتعرض لها فى الفقرات التالية : وقد سبق أن ناقشنا (فى الفصل ٢٢) تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية

وبخاصة التليفزيون على العدوان والعنف وتأثير التعرض المتكرر للعنف على الاتجاهات نحو العدوان .

تقليد العدوان : يرى باندورا (فى ٧٣ ، ص ٢١٨) فى اطار نظريته فى التعلم الاجتماعى أن الطفل يتعلم العدوان كما يتعلم الأنواع الأخرى من السلوك . وأن التعرض لنموذج عنيف يقدم نوعين من المعلومات : (أ) معلومات فنية تزيد من ثقة الفرد بقدرته على القيام بعمل من أعمال العنف (ب) معلومات عن عواقب العدوان ثوابا أو عقابا بطريقة معينة وفى موقف معين . وإذا كان السلوك يكتسب ويشكل جزءا من مخزون الملاحظ عن السلوك اذا تنبه له وفهمه وتذكره ، الا أنه يترجم الى سلوك فعلى فقط اذا تأكد الملاحظ أن الثواب ، أو على الأقل عدم العقاب ، سوف يكون هو النتيجة . وقد حددت البحوث فى تقليد العدوان بعض الظروف التى يمكن أن تزيد من تأثير النموذج على سلوك من يلاحظه . ومنها : واقعية نموذج العنف : إذ تزيد من قدرة النموذج على استثارة العدوان لدى الناظرين . ومن ذلك أن منظر حادث عنف وقع فعلا يكون أفعال فى تأثيره من تمثيلية . ويزداد احتمال تقليده نموذج العدوان بازدياد جاذبية النموذج ، وبازدياد التشابه بينه وبين الملاحظ . وكذلك يزداد احتمال السلوك العدوانى فعلا . تقليدا للنموذج بعد ملاحظته مباشرة أكثر منه فى أى وقت آخر ، وتقل احتمالات التقليد بزيادة الفترة .

وللعمليات المعرفية وعمليات الانتباه تأثيراتها على العدوان . فإذا انقضى وقت بين الاستشارة والفرصة لممارسة العدوان ، أو اذا كان العدوان وسائليا ، فإن الفرد قد يفكر فى مزايا ومخاطر فعل عدوانى معين . وبخاصة اذا كان الغضب والاستنارة الانفعالية لم يصلا بعد الى مستويات عالية متطرفة . وهو يكون فى صراع بين الاقتراب والتجنب . وتشمل عوامل الاقتراب : توقع ثواب نتيجة العدوان ، رغبات عدوانية نحو الشخص الآخر ، تبرير للانتقام وتوقع التنفيس الانفعالى (وهو توقع خادع غالبا) . أما عوامل التجنب فهى تشمل : المحاذير الاجتماعية ضد العدوان ، الحكم الخلقى ضد ابناء الآخرين . توقع العقاب أو احتمال التعرض للانتقام . وتتوقف نتيجة عملية اتخاذ القرار السابقة جزئيا على ما اذا كان الفرد يفكر أساسا فى عوامل كف العدوان أم فى عوامل استنارته . ويتحدد مركز الانتباه بظروف معينة .

الافتراء :

وقد سبق الإشارة فى الفصل رقم ٢٢ ، الى افتراض فستنجر وببتون ونيوكمب (فى ٧٣ ، ص ٢٧١) وجود حالة سيكولوجية

أسموها « اللاتفرد » deindividuation تؤدي الى زيادة السلوك الاندفاعي الممنوع اجتماعيا . بما في ذلك العدوان . وقد يستثار اللاتفرد بفعل ظروف معينة منها : المجهولية ، الاستتار ، الصوت المرتفع ، العقاقير ، وهي تمنع الأفراد من التفكير في ذاتهم بوصفهم أفرادا ، وبخاصة بالنسبة للمعايير السلوكية الاجتماعية والخلقية . ورغم أن تأثير العوامل السابقة على العدوان غير متساو ، إلا أن معظمها يغلب أن يزيد من العدوان . ومما تجدر ملاحظته أن خبير الأمن يلجأ غالبا الى استخدام اسم المجرم حين يتفاوض معه لاطلاق سراح رهينة لأن ذلك يسهم في دعم « اللاتفرد » بالنسبة للشخص الذي ينتوى العنف . وكذلك ، فإن تعاطي الكحول قد يؤدي الى زيادة العدوان من خلال مكانيزم قد يكون شبيها باللافرد . وقد يكون للكحول تأثير انقاص كف العدوان وبخاصة في حالة الغضب . وتشير تقارير مكتب المباحث الفيدرالي في أمريكا (FBI) الى أن حوالي ٦٧٪ من جرائم العنف يسجل فيها الكحول . وفي ضوء نظرية ويكلاند في « الوعي الموضوعي بالذات » objective self awareness تشير التجارب الى وجود علاقة بين سلوك الفرد والمعايير التي يمكن أن تقلل من العدوان . فالأفراد الذين يؤيدون العقاب البدني تزداد عدوانيتهم اذا شاركوا في التجارب المعملية امام مرآة ، بعكس غيرهم اذ تقل عدوانيتهم اذا عملوا امام مرآة . لأن ذلك يزيد من الوعي بالذات .

ومن التجارب التي أجريت في « اللاتفرد » تلك التجربة الدرامية التي قام بها زيماردو وزملاؤه في جامعة ستانفورد بكاليفورنيا ، والتي أقاموا فيها ما يحاكي السجن Stanford Simulated Prison وكان القصد من التجربة هو دراسة تأثير الجماعة على السلوك المتطرف . أعن الباحثون عن طلب متطوعين للمشاركة في تجربة حياة للمعيشة في السجن لمدة ١٥ يوما مقابل مكافأة مقدارها ١٥ دولارا في اليوم . وقد اختير ١٨ طالبا ذكرا لهذا الغرض بعد التأكد بوسائل الاختبارات وغيرها من انهم عاديون « متحررون من المشكلات الانفعالية » . وقد ذكر لهم في البداية أن توزيعهم على كل من دورى « السجن » و « الحارس » سوف يكون بالقرعة ، بينما وزعوا في حقيقة الأمر توزيعا عشوائيا . وحين ذكر لهم أنه لو ترك لهم الخيار ، فأى من الدورين يفضلون القيام به ، أجاب الجميع بأنه دور « السجن » . ولم يذكر للمتطوعين أن بوليس باللو آلتو (المدينة التي توجد بها الجامعة) سوف يتعاون لخاع صورة واقعية على الدراسة . وهكذا ، فوجيء السجناء التسعة بالقبض عليهم في الشوارع أو في المنزل وتفتيشهم وربط أيديهم

واحضارهم الى « سجن ستانفورد » (جزء أعد خصيصا لهذا الغرض في « بدموم » قسم علم النفس بالجامعة) . وقد أخذت بصمات المسجونين ووقفوا منزوعى الثياب خارج الزنزانة للاستماع الى تعليمات وقواعد السجن ، ثم أعطى كل منهم لباسا بزي موحد وأودع كل ثلاثة منهم فى زنزانة بمساحة ٦ × ٩ أقدام . أما بقية المتطوعين وعددهم تسعة ، فقد قام كل منهم بدور الحارس فى نوبات عمل كل منها ثمان ساعات . وقد ارتدوا زيا موحدًا من الخاكي والقمصان المفتوحة ونظارة شمس كبيرة ، وزود كل منهم بعضا وصفاة ومفاتيح الزنزانة وطلب منهم عدم استعمال العنف البدنى مع المسجونين . وقد قام زيمباردو وزملاؤه بدور موظفى السجن . وبعد أيام قليلة ، وجد أن كلا من المسجونين والحراس قد تبنا بصورة كلية ، الأدوار المعينة لكل منهم . فالحراس كثيرا ما عاقبوا المسجونين بقسوة ، وكانوا يستدعونهم ليلا لقطع نومهم ، كما كانوا يرفضون السماح لهم بالاستحمام . وقد هبطت معنويات المسجونين وزادت كراهيتهم للحراس ، ولكنهم امثلوا لأوامرهم باستثناء محاولة واحدة قصيرة للتمرد ، ثم بدأت بعد ذلك تظهر عليهم أعراض الاضطرابات السيكوسوماتية والاكنتاب الانفعالى الحاد ونوبات البكاء والحزن . الخ . ما دعا زيمباردو الى انتهاء التجربة بعد ستة أيام من بدنها ، وهو ما لم يكن متوقعا . فقد وجدوا أن التجربة لم تعد تجربة وانما أصبحت سجنا حقيقيا للمسجونين والحراس والباحثين . ويصعب تفسير هذه الظاهرة فى ضوء تجارب مظفر شريف ، لأن السلوك العدوانى القاسى كان فى تزايد من جانب جميع الحراس ، وليس تحولا نحو متوسط جماعى .

نتائج البحوث : كشفت البحوث عن عدد من النتائج ناهض أهمها فيما يلى : (فى ٧٦) .

(١) يزداد احتمال أن يولده الاحباط العدوان اذا أدرك الفرد أن الآخر يقصد إيذائه . أى ينسب إليه قصد الإيذاء ، وهو عامل أهم من مقدار الإيذاء . ولكن وجد فى بحوث تالية (فى ٧٣ ، ص ٢٧٣) أن الاستنتاجات عن المقاصد المحتملة للقائم بالإيذاء تشكل عوامل محددة أهم فى استشارتها للانتقام حين يكون الهجوم المسبب معتدلا ، عما لو كان خفيفا جدا أو قاسيا جدا . ويتوقف مقدار ما يوقع من انتقام طبقا لنظرية بياجيه على مرحلة الارتقاء الخلقي ، فالأطفال قبل سن السابعة يزيه تقديرهم لعدالة الحكم بزيادة العقاب عن العدوان ، بينما يحكم الأطفال الأكبر سنا طبقا لقاعدة العقاب التبادلى ، أى أن العقاب يتكافأ مع العدوان . وكذلك يعتبر الراشدون أن الانتقام الزائد غير عادل .

(٢) يشير بحث قام به ايرون وزملاؤه (في ٧٦ ، ص ١٧٧)
 واسنمر عشر سنوات من عام ١٩٦٠ حين كان أفراد البحث من الأطفال
 في سن الثامنة الى عام ١٩٧٠ ، وجد أن الأطفال الذين قدر زملاؤهم
 وآباؤهم أنهم عدوانيون ، قدروا بعد عشر سنوات بأنهم أكثر عدوانية ،
 ومن قدر وهو في سن الثامنة بأنه قليل العدوانية ، قدر بعد عشر
 سنوات بأنه أيضا قليل العدوانية . وكذلك قدر العدوانيون أنفسهم وهم
 في سن الثامنة عشرة بأنهم عدوانيون . كما قدروا الآخرين بأنهم
 عدوانيون ، بل كانوا يرون العالم كله عدوانيا . وزاد احتمال أن يكون
 لهم سجلات في مراكز البوليس يزيد بمقدار ثلاث مرات عن غيرهم . وقد
 كشف البحث عن أن آباءهم كانوا ينزعون الى توقيع العقاب عليهم في
 طفولتهم ، فقدموا بذلك نماذج للعدوان يقلدها الأبناء . وقد وجد ايرون
 أن أحسن منبىء عن عدوانيته الشخص في سن ١٩ هو درجة عنف
 برامج التلفزيون التي كان يفضل مشاهدتها حين كان في الثامنة من
 عمره . ويرى ايرون أنه لا بد من وقف عرض مثل هذه البرامج ، فان
 لم يتيسر ذلك ، تعين على الوالدين تعليم أبنائهم كيف يقاومون تأثيرات
 هذه البرامج ، وكيف يفرقون بين الخيال والواقع .

(٣) كان من الضروري أن تدخل نظرية الاحباط - العدوان عامل
 « الاثارة » بفعل ألم أو مضايقة يسببها شخص آخر أو مرقب مثل
 صفة على الوجه أو سب لفظي أو سرقة ممتلكات . وتشير البحـث الى
 أنه كلما زاد الاحباط أو زادت الاثارة « كلما زاد العدوان . وكذلك
 يزداد العدوان كما كان احباط الفرد أو اثارته يحدث وهو قريب من
 الهدف عما لو كان بعيدا عنه ، كأن يحاول شخص احتلال موقع في طابور
 كى يسبق دون حق شخصا قريبا من شباك حجز التذاكر . وقد وجد أن
 الاعتذار في مثل هذه الحالات يزداد معه احتمال عدم وقوع العدوان أو
 انقاصه . ويقترح أحد الباحثين أن يتفق قادة السيارات على اشارة معينة
 للاعتذار في حالة تجاوز سائق للآخر على الطريق ، فذلك يمكن أن
 يسهم في الاقلال من حوادث المرور (في ٧٦ ، ص ٢٧٧) .

(٤) يزداد العدوان ضد من نكرهم ، كما تزداد شدته بازدياد
 درجة الكراهية .

(٥) سبق أن تعرضنا لموضوع الفروق الجنسية في العدوان .
 وقد لفت نظر الباحثين أن عدد من قبض عليهن من النساء في أمريكا
 لارتكابهن جرائم قد زاد بنسبة ٧٤٪ في الفترة من ١٩٦٠ الى ١٩٧٠ ،
 وهي نسبة أقل من نسبة الزيادة في جرائم الرجال (٢٥٪) . كما

أن نسبة الزيادة في جرائم العنف كانتت قريبة منها بين الرجال (٦٩٪) ويصعب تفسير ذلك على أساس بيولوجي ، ويميل الباحثون الى تفسيره في ضوء التغير في أنماط التنشئة الاجتماعية . كما أن البعض يلوم حركة تحرير المرأة في هذا الشأن (في ١٦٤ ص ٢٨٠) .

(٦) تشير البحوث الى أن بعض سمات الشخصية لها دور في العدوانية . ومن هذه السمات : الحاجة الى التأييد الاجتماعي . فقد تسهم هذه الحاجة في كف العدوان ، الا أن نفس الحاجة قد تسهم في دعم العدوان . ومن ذلك موقف الحرب مثلا أو الحياة في بيئة اجتماعية تشجع العدوان . وقد وجد في بعض البحوث أن الأفراد من النوع أ (وهم من يشتد شعورهم بالضغط للانجاز وللحصول على مكانة) كما أنهم يكونون أكثر تعرضا للإصابة باضطرابات القلب) يزداد احتمال استجابتهم بالعدوان ضد من يوجه اليهم السباب . كما كشفت بحوث أخرى عن أن بعض الناس يتسمون بأنهم أكثر ضبطا وتحكما في العدوان من غيرهم . الا أنه يلاحظ أحيانا أن من يتسم بالتحكم الزائد في العدوان قد يدفع الى عمل عدواني عنيف تحت ضغط الاثارة المتكررة الشديدة .

(٧) سبق أن ناقشنا في اطار النظرية البيولوجية تأثير الحالة الفسيولوجية ، وهو تأثير يرتبط بعوامل كثيرة منها : ما نأكل وما نشرب والأدوية التي نتعاطاها والتأثيرات الهرمونية للدورة الشهرية لدى المرأة ، الخ . . وقد وجد أن تعاطي القليل من الكحول قد يقلل من العدوان بينما تقلل الكميات الكبيرة من الكف ومن ثم فهي تزيد العدوان . وفي سلسلة من التجارب قام بها شاشتر وسنجر ، وجدا أنه اذا ذكر للأفراد أن مادة حقنوا بها سوف تستثيرهم ، فإنهم سوف يكونون أقل نزعة الى العدوان . ويرى البعض أنه قد يمكن الاقلال من النزعة العدوانية لدى المرأة في الفترة ما قبل الدورة الشهرية اذا ما تم تعريفها بكيمياء الدورة الشهرية .

(٨) تشير البحوث الحديثة الى أن الاستثارة الجنسية الخفيفة يغلب أن تقلل من العدوان والعنوان ، بعكس الاستثارة الجنسية الشديدة . ويفسر الباحثون العدوان الذي يلى استثارة فيزيقية (مثل مشاهدة مصارعة أو مشاركة في مباراة) على أنه خطأ في التفسير ، حيث وجد أن العدوان يقل اذا ذكر للفرد أنه قد استثير نتيجة النشاط الفيزيقي وليس نتيجة سلوك صادف من شخص آخر . ويلاحظ كذلك أن الشعور بعدم الراحة يزيد من احتمالات العدوان . ومن ذلك مثلا اشتداد الحر والوقوف وقتا طويلا في طابور أو في أوتوبيس مزدحم ، أو التعرض للمضوءاء ، الخ ، بل لقد لوحظ أن المظاهرات في شوارع

أمريكا تزداد بازدياد درجات الحرارة . وكل هذه مرة أخرى أمثلة لخطأ التفسير .

(٩) العوامل الاجتماعية والموقفية في العدوان : سبق أن أشرنا الى أن مجرد وجود أداة عدوان مثل بندقية أو مسدس قد يزيد من احتمالات العدوان . فضلا عن تيسير القيام به بعد احباط أو استشارة . كما لوحظ أن البلاد التي يصعب فيها الحصول على سلاح مثل طوكيو ، تقل فيها نسبة جرائم القتل عن نسبتها في مدن أخرى مثل نيويورك أو مدن ولاية تكساس في أمريكا . والفرد يتأثر بالاتجاهات السائدة في المجتمع المعين وبمعايير الجماعة الاجتماعية التي ينتمى إليها . وقد أوضح بانديورا في سلسلة من التجارب ظاهرة تقليد العدوان لدى الأطفال بعد احباطهم وملاحظة راشدين يسلكون مسلكا عدوانيا نحو دمية . بينما يكون الأطفال أقل عدوانية بعد ملاحظة راشدين يلعب مع الدمية ، وكذلك لوحظ أن احتمالات تقليد السلوك تزداد لنموذج من نفس الجنس ، ولعل الظاهرة الملحوظة في عالم الواقع ، وهي انتشار التعصب العنصري في مجتمعات معينة أكثر من انتشارها في مجتمعات أخرى . تشير الى امكانية تعميم ظاهرة تقليد العدوان من مجال التجارب الى مجال الواقع المعاش . ومهما كان نوع تفسيرنا لتأثير النموذج في تقليد العدوان فإنه من الواضح أن مشاهدة نموذج يكافأ على العدوان يزيد من احتمالات السلوك مسلكا عدوانيا ، ولكن اذا عوقب النموذج فان عدوان الملاحظ له يقل . وكذلك لوحظ في التجارب أن النزعة الى العدوان أو الى عكسه تمتد الى خارج الموقف المباشر . فإذا عوقب الطفل على عدوانه في المنزل ، فإن عدوانه داخل المنزل يقل ، ولكن أحيانا يزداد عدوانا خارج المنزل . وكذلك يقل العدوان في حضور من يعرف عنهم أنهم ضد العدوان . ويزداد احتمال العدوان اذا استطاع المعتدى أن يخفى هويته أو اذا استطاع التهرب من مسئولية العدوان . ولعل ذلك يفسر احتمالات العدوان من قبل من يرتدون زيا موحدا مثل أفراد عصابات كلوكلاكس كلان العنصرية . ومن قبل الجندي في المعركة .

(١٠) سبق أن أوضحنا أن الاحباط لا يؤدي بالضرورة دائما الى العدوان . كما ناقشنا ظاهرة كبش الغداء ، ونضيف أن الفرد قد يستجيب للعدوان وبخاصة من قبل شخص ذي سطوة وقوة بانكار وقوع العدوان ، أو تقبل تفسير آخر له ، أو اظهار الحب لمصدر العدوان أو التوحد مع المعتدى . وهذا النوع الأخير من الاستجابة هو ما سجله برونو بتلهاييم حين كان سجيناً في معسكرات النازي . فقد لاحظ أن بعض المعتقلين يقلدون حراس المعتقل . بل ويعلقون اشعاراتهم على

صدر عنهم . وقد يستجيب الفرد للعدوان عن طريق الانهماك في نشاط رياضي مثلا .

(١١) يعتقد البعض أن العدوان له بعض عواقب ايجابية . فمثلا ، يعتقد فرويدون أنه من المفيد التنفيس عن التوترات الناتجة عن الاحباط بفعل مختلف قيود المجتمع . ويمثل التفريغ الانفعالي جانبا هاما من جوانب العلاج الفرويدي ، اذ عن طريقه يجد المريض متنفسا للتفريغ عن الغضب والكراهية لمصادر الاحباط ، بل ان المريض يزيج عدوانه على المعالج . ويعتقد البعض أنه يمكن التنفيس عن العدوان على المستوى التخيلي أو عن طريق مشاهدة فيلم سينمائي أو قراءة قصة في موضوع عنيف . الا ان الدراسات اوضحت أن العدوان يمكن أن يخفض التوتر في ظروف معينة فقط ، ومنها أن يعتبره الفرد عدوانا مناسباً ، كأن يكون موجها مثلا نحو شخص منخفض المكانة ، أما اذا كان توجيه العدوان غير مناسب ، كان يوجه الى شخص مرتفع المكانة ، أو اذا أحس المعتدى بالذنب أو القلق ، فإن العدوان قد يزيد من التوتر والاستثارة . وكذلك ، فإن العدوان قد يولد مزيدا من العدوان في ظروف معينة منها : عدم توقيع العقوبة على المعتدى في بداية عدوانه ، أو اثابة العدوان . (مثل تلقي التلميذ الاعجاب من زملاء الفصل اذا وجه عدوانه نحو المدرس) ، أو اذا أدى العدوان الى تنافر بين تبرير العدوان وعدم تبريره ، أو اذا أدى العدوان الى تغيير في التسيب الذاتي ، فيؤكد الفرد لنفسه أنه قد اودى فعلا .

(١٢) وأخيرا ، يوصى الباحثون بأن تأثيرا ايجابيا بعيد المدى يمكن تحقيقه عن طريق تعليم الأفراد كيف يتيقنون علامات الغضب في الآخرين ، وكيف يعبرون بحرية عن مشاعرهم ، وكيف ينمون مهارات التخفيف من تأثيرات موقف انفعالي يحمل كوامن الانفجار ، وأن يستخدموا مهارات التفاوض والتوفيق في مواجهة الصراع . وعلى مستوى المجتمع ، فإن تفضيل استخدام الصور القانونية غير العنيفة من الاحتجاج يتوقف على توفير حرية الاحتجاج وعلى استجابة السلطة القائمة .

تعقيب : لحصنا فيما سبق بعض المفاهيم والنماذج ونتاج بعض الدراسات التي أجريت في موضوعات ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية العلاقات الانسانية في المجتمع ، وبمختلف المؤثرات السياسية والاقتصادية كما ناقشنا مختلف مناهج التعامل مع المشكلات الاجتماعية الكبرى ، ومن الضروري التأكيد على أن هذه الدراسات قد أجريت في

مجتمعات غير مجتمعتا ، والى أن تفضيل نموذج على آخر يتوقف على عوامل عديدة متشابهة منها : الايديولوجيات السائدة في المجتمع المعين ، ومدى استرشاد التنشئة الاجتماعية والاطر التشريعية بل والممارسات اليومية بالايديولوجيات المعلنة ، ووفرة الموارد أو ندرتها ، ومدى الجهد المبذول في استثمارها ، وأنماط توزيع العائد من هذا الجهد ، وبناء القوة ونظام الحكم في المجتمع المعين وما يتبعه من حرية التعبير والحركة ، ودرجة توفر أدوات التقويم الموضوعي لقدرات واسهامات واستحقاقات وحاجات أفراد المجتمع (المدخلات والمخرجات) ، الخ . بالإضافة الى الخصائص الشخصية للأفراد . كل هذه العوامل تتفاعل لتشكيل رؤية معينة ولترجح نموذجا معيناً في مكان وزمان معينين . وفي هذا المجال يمكن أن يسهم الباحثون في علم النفس الاجتماعي السياسي - الاقتصادي اسهاماً أصيلاً نابعاً من واقع المجتمع الذي ينتمون اليه ، وذلك لتجنيب المجتمع قدر الامكان مواقف المآزق الاجتماعية ، ولدعم الحركات الاجتماعية التي يمكن أن تستجيب بصورة ايجابية بناءة لحاجات أفراد المجتمع .

الفصل التاسع والعشرون

تطبيقات في القيادة الادارية والسلوك التنظيمي

١ - الدافعية والحوافز

مقدمة :

يوجه الكثير من الجهد القومي نحو تحسين الأداء والانتاج كما ونوعا في الصناعة والزراعة والخدمات ، كما يوجه الاهتمام في نفس الوقت بالجوانب الانسانية في مختلف مجالات الانتاج والخدمات ، فانشئت وزارة للقوى العاملة والتدريب ، تسعى الى أن تكفل الكرامة للانسان العامل لا عن طريق التشريع وحده ، ولكن أيضا عن طريق الوعي والفهم والوضوح في ادراك الحقوق والواجبات وأساليب العمل والتعامل . وكذلك أنشئت في معظم وزارات الدولة وفي المؤسسات والشركات والهيئات ادارات للتدريب ، وأقيمت أجهزة ومعاهد ومراكز للتدريب بمختلف أنواعه ومستوياته . ويدرك الجميع اليوم أن مفتاح الحل لما تعانيه المجتمعات النامية من التبعية والتخلف هو في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي تحسين الانتاج كما ونوعا ، كما يدرك الجميع ان الانسان هو غاية التنمية ووسيلتها ، وهم يؤكدون هذه المعاني ويكررونها دون ملل . ولكننا نلمس جميعا أن الطريق الى ذلك صعب وشاق ، لأن التقدم فيه بثبات هو محصلة تفاعل وتشابك متغيرات عديدة : تاريخية وسياسية واجتماعية ونفسية وتكنولوجية واقتصادية وادارية . وتهدف في الصفحات التالية الى مناقشة هذه المتغيرات من المنظور السيكلوجي بعامة ، ومن منظور علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة بخاصة . مع التركيز على السلوك التنظيمي والقيادة الادارية .

معالم في طريق التطور في مفاهيم الادارة والسلوك التنظيمي

استعرضنا في الفصل السادس والعشرين التطور التاريخي لعلاقات العمل عبر المراحل المختلفة ، وأوضحنا أنه يصعب فهم التطور الدينامي لهذه العلاقات ، الا في اطار الانسان بوصفه عضوا في جماعة وفي مجتمع . ونقدم في الفقرات التالية بعض أهم الدراسات والبحوث التي توضح صدق هذا الاطار من منظور السلوك التنظيمي ، الذي نقدم له تعريفا موجزا وتحديدنا لعناصره الأساسية .

السلوك التنظيمي : هو دراسة كيف يعمل الناس في المنظمات بكافة أنواعها : في الحكومة والأعمال والخدمات والانجاز ، وتطبيق ما نعرفه عن طريق هذه الدراسات . والعناصر الأساسية في السلوك التنظيمي هي : الناس ، البنيان ، التكنولوجيا والبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة . وتتفاعل هذه العناصر معا . فالناس هم الذين يكونون النظام الاجتماعي الداخلي في المنظمة ، وهم يتكونون من أفراد وجماعات . وقد تكون هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية . والبنيان يحدد العلاقات الرسمية بين الناس في المنظمة سواء كانت علاقات قوة أو اتصال ، الخ . والتكنولوجيا هي التي توفر المصادر الفيزيائية والاقتصادية التي يعمل بها الناس . وهي تؤثر في علاقات العمل . فمثلا ، تختلف هذه العلاقات من خط الانتاج الى معمل للمحور ، أو من مصنع الى مستشفى . وللتكنولوجيا مردوداتها الايجابية والسلبية . والبيئة هي التي تشكل المنظمة عنصرا واحدا فقط من عناصر أخرى عديدة تتبادل التأثير في نسق معقد يشكل طراز الحياة المميز للناس ، ورغم أن كل من يعمل في منظمة يشغل نفسه بموضوع السلوك التنظيمي ، الا أن الادارة هي التي يغلب أن تتخذ القرارات المؤثرة في العمل في المنظمة . والمديرون هم الذين يمثلون النسق أو النظام الإداري . فيستخدمون السلوك التنظيمي لتحسين العلاقات بين الناس والمنظمات ، ويحاولون خلق مناخ يكون فيه العاملون مدفوعين الى العمل دما بفعالية . وسوف تكون لنا عودة في فصل ثال الى مناقشة مفصلة لموضوع السلوك التنظيمي والمناخ بعد عرض لبعض معالم الطريق ومناقشة لعدد من القضايا والنماذج .

دراسات هاوثورن : وهي من أولى الدراسات التي أبدت اهتماما جديا بالتنظيم الاجتماعي للمصنع ، وقد بدأت عام ١٩٢٧ . بالبحث الذي قامت به الجماعة التي تزعمها الأستاذ التون مايو في مصنع هاوثورن لشركة ويسترن اليكتريك بأمريكا - وعلى وجه التحديد من

تاريخ نشر كتاب روثلسبرجر وديكسون (٨١) عن الاشارة وانعامل عام ١٩٣٩ . وقد بدأت دراسات هاوثورن في جو من الاهتمام ينحصر في اختيار أحسن العمال للعمل . وتدريبهم على الطرق الاقتصادية الناجحة . وتشجيع العمال الأكفاء عن طريق زيادة أجورهم . أى أن الهدف كان تبرير الخطط التى تهدف الى تبسيط طرائق العمل وسرعه الانتاج . وقد كان ذلك امتدادا للعمل الذى بدأه فردريك ونسلو تايلور (١٥ ، ص ١٣) فى مصانع شركة بتلهم للصلب بأمريكا . وأدى الى قيام ما أصبح يسمى حركة « الادارة العلمية » وقد لاحظ تايلور أن ٧٥٪ من العمال ينقل كل منهم يوميا الى عربات السكك الحديدية ما لا يزيد فى المتوسط عن ١٢٥ طن من الحديد . وقد رأى تايلور أن العامل الكفء يمكنه أن ينقل يوميا ٤٧ أو ٤٨ طنا . فاختار - لكى يثبت رأيه هذا - عاملا هولنديا قويا ونشطا . ووعده بأنه سوف يحسن على قدر من المال يتكافأ مع مقدار ما يعمل . وطلب منه أن يتبع حرفيا التعليمات التى يعطيها له . وقد نظم له تايلور كل خطوة من خطوات عمله وراحته ، فاستطاع بذلك أن ينقل ٤٧٥ طن ، وظل على هذه الحال طول فترة الملاحظة . وهى ثلاثة أعوام . وزاد أجره بمقدار ٦٠٪ وقد درب غيره من العمال بنفس الطريقة ، الا أنه وجد - رغم زيادة انتاجهم - أن عاملا واحدا فقط من كل ثمانية عمال فى الجماعة التى بلغت ٧٥ عاملا ، استطاع أن ينقل ٤٧٥ طن يوميا . فضلا عن ذلك ، فإن العمال بدأوا ينظرون الى محاولات تايلور على أنها استغلال لهم لمصلحة صاحب العمل ، اذ كان يقيس نجاحه جزئيا على أساس عدد العمال الذين يمكن الاستغناء عنهم بعد تطبيق هذه الطرق الجديدة . وقد أعلن تايلور عام ١٩١٠ أنه يمكن توفير مليون دولار يوميا اذا أتبعَت السكك الحديدية فى أمريكا الطرق الجديدة . وصدر كتاب تايلور عام ١٩١١ « أسس الادارة العلمية » وعلى أثره ، ألف الكونجرس عام ١٩١٢ لجنة لتقصي اتجاهات العاملين نحو هذه الحركة . وقد كشفت عن مقاومة شديدة من جانبهم نحوها . وقد تابع جلبرت الدراسات التى بدأها تايلور . والتى تكون أساس ما نسميه اليوم « دراسة الوقت والحركة » Time and motion study (١٥ ، ص ١٤) ، كما تابعها غيرهم من أمثال بارث . وجانت وايمرسون ، وطومسون .

وهما لا شك فيه أن هذه الدراسات تستند الى أسس فلسفية وسيكولوجية نسلم اليوم بخطئها . فهى تفترض أن الانسان له خصائص ثابتة معينة ، منها أنه كسول بطبيعته لا يحركه الا الخوف ، أو الطمع . وأنه أشبه ما يكون بالآلة التى يمكن تقدير كفاءتها علميا ، وأن طبيعته

تستند الى غرائز بيولوجية واحدة فى كل زمان ومكان . وهى تهمل أيضا أثر الجماعة الأولية فى الضبط الاجتماعى . وترى أن النقص فى الكفاية مرجعه الى حركات خاطئة فى تأدية العمل ، والى تعب جسمى ، والى نقائص فى البيئة الفيزيائية مثل الاضاءة ، والحرارة والرطوبة ، الخ . وهى تفترض أن العامل يدرس كوحدة منعزلة ، أى أنها تستند الى النظرة الذرية للمجتمع والى المنهج الميكانيكى الذى ساد الطب فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر والتاسع عشر (١٥ ، ص ٩٠) .

وقد وضع خطأ هذه الافتراضات فى دراسات هاوثورن التى أجريت فى الفترة ما بين ١٩٢٤ - ١٩٢٧ ، فى مصانع هاوثورن التى تنتج أجهزة التليفون ، وقد لوحظ تدمير الكثيرين من الثلاثين ألف عامل الذين تضمهم الشركة رغم أنها كانت من أحسن الشركات عناية بالعمال من النواحي المادية مثل المعاشات ، والتأمين ضد المرض ، والترفيه ، الخ . وقد حاول الخبراء تغيير ساعات العمل ، وفترات الراحة ، وشدة الاضاءة ، الى غير ذلك من الظروف البيئية ، بقصد تخفيف حدة التوتر القائم ، ولكن دون جدوى ، مما اضطر الشركة عام ١٩٢٤ الى الاستعانة بالأكاديمية القومية للعلوم التى بدأت بحوثها بمحاولة دراسة العلاقة بين كفاءة العامل والاضاءة فى المصنع . وقد اختبرت لهذا الغرض مجموعتان من العمال ، بقيت الاضاءة على حالها فى المجموعة الضابطة ، بينما زادت شدتها فى المجموعة التجريبية . ولكن وجد أن الانتاج قد زاد فى كل من المجموعتين الضابطة والتجريبية . ولما أنقصت شدة الاضاءة فى المجموعة التجريبية ، زاد انتاجها أيضا فوق ما كان . وقد أدرك القائمون على التجربة أن هناك عاملا هاما له تأثيره على الانتاج بصرف النظر عن زيادة شدة الضوء ، أو نقصانه . وكان من الحتم مواصلة التجارب للكشف عن طبيعة هذا العامل . وقد اختار الباحثون فتاتين من العاملات لاجراء هذه السلسلة الثانية من التجارب ، وطلبوا منهما اختيار أربع فتيات أخريات . وعملت الجماعة فى تجميع أجهزة التليفون ، وهن يجلسن أمام مائدة طويلة ، ويحسب عددا الأجهزة المجهزة ميكانيكيا . وقد سجل انتاج العاملات فى بداية التجربة التى استمرت خمس سنوات . وكان يجلس مع الفتيات طوال فترة التجربة ملاحظ يقوم بتعريف الفتيات بكل ما يجرى فى التجربة ، ويطلب منهن المعلومات ، أو النصيحة ، ويستمع الى شكايتهن .

وقد بدأت التجربة بادخال تغييرات مختلفة ، استمر كل منها فترة تراوحت من أربعة أسابيع الى ١٢ أسبوعا ، وتتلخص نتائج التجارب فيما يلى : (١) أنتجت كل فتاة ٢٤٠٠ وحدة أسبوعيا فى

الظروف العادية (٤٨ ساعة أسبوعيا بما فيها يوم السبت ، ولا نحللها فترات راحة) (٢) المعاملة على أساس القطعة لمدة ٨ أسابيع : زيادة الانتاج . (٣) اعطاء فترتي راحة من خمس دقائق لكل منهما ، واحدة في الصباح ، والأخرى بعد الظهر لمدة خمسة أسابيع : زيادة الانتاج . (٤) زيادة فترتي الراحة الى ١٠ دقائق لكل فترة : زيادة الانتاج . (٥) زيادة فترات الراحة الى ست فترات ، كل فترة خمس دقائق : هبوط الانتاج قليلا ، وشكوى الفتيات من أن كثرة فترات الراحة تعطل انتظام العمل . (٦) عودة الى نظام فترتي الراحة ، ووجبة طعام مجانية ساخنة مع الفترة الأولى : زيادة الانتاج . (٧) انتهاء العمل الساعة ٣.٠٠ بدلا من الخامسة : زيادة الانتاج . (٨) انتهاء العمل الساعة ٤.٠٠ : ظل الانتاج كما هو . (٩) وأخيرا ، ألغيت كل التحسينات السابقة ، وعادت الفتيات الى الأحوال السابقة في بداية التجربة (٤٨ ساعة أسبوعيا ، العمل يوم السبت ، عدم اعطاء فترات راحة ، الخ .) وذلك لمدة ١٢ أسبوعا : ارتفاع الانتاج الى أعلى مستوى . حيث بلغ في المتوسط ٣.٠٠ وحدة في الأسبوع .

وتشير هذه التجارب الى أن الانتاج قد زاد أساسا نتيجة تغير في اتجاهات الفتيات نحو عملهن ، ونحو فريق العمل . فطلب المساعدة والتعاون منهن ، قد أشعر الفتيات بأهميتهن ، وأنهن كجماعة ، يحاولن مساعدة الشركة على حل مشكلة . وأنهن يعرفن الهدف مما يعملن . والدلالة الهامة لهذه النتائج هي أن الصناعة لها وظيفة اجتماعية . لا تقل في أهميتها عن الوظيفة الانتاجية ، وأن الجماعة الأولية ، وليس الفرد - يجب أن تكون وحدة الملاحظة في كل البحوث الصناعية . وأن توفر الدافع المناسب ، أهم كثيرا من ظروف البيئة الفيزيائية ، فالمصنع يحقق وظيفتين : الأولى هي الانتاج ، والثانية وظيفة اجتماعية هي اشباع حاجات العاملين فيه . وإذا اختلف ميزان التنظيم الانساني في المصنع ، فلن تفيد كل دراسات خبراء الكفاية الانتاجية .

ومن النتائج الهامة أيضا ، أن الفحص الطبي المنظم لم يكشف عن أى أعراض للتعب . وأن الغياب عن العمل قد نقص بنسبة ٨٠٪ . وقد لوحظ أيضا أن كل فتاة اتبعت أسلوبها الخاص في تجميع الأجزاء ، ونها كانت أحيانا تغير من هذا الأسلوب لتفادى السير على نمط واحد ، وأن الفتاة الذكية هي التي كانت تلجأ الى عدد أكبر من التغيرات . ويرى شير في ذلك نذيرا لاختصاصيي « دراسة الوقت والحركة » من المهندسين الذين يحاولون تقنين خطوات الانتاج . بحيث ينتفى كل ابتكار فردي . وقد توفرت للفتيات حرية كبيرة في التنقل : فكن

يخرجن كما يشأن . وبذلك كان مصدر النظام ذاتيا ، أى نابعا من داخل الجماعة نفسها . وليس مفروضا من سلطة عليا . وقد وضع أيضا أن المشاعر لم تكن فقط أكثر أهمية من عدد ساعات العمل ، بل كانت أيضا أهم من الأجور . فالعامل يهتم بالعلاقة بين ما يقبض ، وبين ما يقبضه زملاؤه ، أكثر مما يهتم بالمقدار المطلق لما يقبض . أى أن الأجر العالى لا يكفي للشعور بالرضا ، اذا كان هناك من يعتبر فى مكانة أقل . ويقبض أجرا أكبر .

وقد أراد الباحثون التأكد من صدق هذه الاستنتاجات ، فقاموا بإجراء مقابلات مع العمال . وقد أخذت هذه المقابلات فى بداية الأمر صورة أسئلة مباشرة . ثم تحولت - عند ادراك عدم جدواها - الى مقابلات من النوع المركز - حول العميل ، والتي تنسم بالسماحة ، وحرية التعبير . وقد وجد أن مجرد اجراء المقابلات كان له تأثير طيبه فى معنويات العمال ، فقلت الشكوى من أمور متعددة . كما وضع أن هذه الشكاوى ليست دائما تعبيرا عن حقائق موضوعية ، بل هى غالبا أعراض لاضطرابات عميقة .

وقد أورد براون (١٥ ، ص ٧٩) مثالا يوضح هذه النقطة . فقد حدث أن أبدلت إحدى الشركات الاضاءة القديمة فى مكاتبها الى اضاءة حديثة بالفلورسنت ، وسرعان ما كثر تردد الموظفين على أطباء الشركة شاكين من أعراض تتصل كلها بالعين وبالبصار . بل ان الأمر قد بلغ الى حد التهديد بالاستقالة نتيجة تفسير الاضاءة . ولما كان واضحا أن الاضاءة الحديثة أحسن بكثير من الاضاءة القديمة ، فقد دعى الموظفون الى اجتماع لمناقشة هذه المشكلات وقد وضع أن موضوع الاضاءة لم يكن الا « كبش الفداء » للصعوبات التى تواجههم نتيجة قيادة غير صالحة ، هذا بالاضافة الى أن الموظفين لم يستشاروا اطلاقا فى تغيير الاضاءة . وقد انقطعت الشكوى من أمراض العين بعد ذلك .

وقد أراد مايو التحقق من قوة المعايير الجماعية ، وتأثيرها فى الحد من الانتاج بصرف النظر عن كل المغريات المالية . فاختار قسما من أقسام الشركة يعمل فيه ١٤ عاملا ، وكلف اخصائيا بإجراء الملاحظات اللازمة . على أن يكون صدوقا مع الجميع . وألا يعطى أوامر ، وألا يظهر اهتماما أكثر مما يلزم . كما كلف شخصا آخر بإجراء مقابلات فردية مع العمال بقصد التعرف على مشاعرهم ، وطرائق تفكيرهم ، وقيهم . واتجاهاتهم وتواريخهم الشخصية والعائلية . وقد أوضحت الدراسة أن هذه الجماعة الصغيرة أقامت لنفسها معايير محددة فيما

يتصل بالانتاج اليومي . فرغم أنه كان من اليسير جدا انتاج ٧٠٠٠ وحدة يوميا ، الا أن الانتاج الفعلي لم يزد . ولم ينقص عن ٦٠٠٠ وحدة . وذلك بالرغم من أن زيادة الانتاج كان يصاحبها مكافأة مالية . وإذا حدث وانحرف عامل عن هذا المعيار ، فإن الجماعة توقفه عند هذا الحد ، وذلك عن طريق التهكم والتوبيخ . وغير ذلك من القوى الجماعية . بل ان الأمر وصل أحيانا الى التزييف في سجلات الانتاج بحيث يقل في تقديره عن الانتاج الحقيقي ، لكي يبقى الانتاج المسجل (ومن ثم الأجور) في حدود معايير الجماعة .

وقد قام مايو بالاشراف على دراسات أخرى . سوف نتعرض لبعضها في فقرات تالية . كما نتعرض لغيرها من الدراسات الحديثة . ولم تسلم هذه الدراسات من النقد ومن ذلك أن البحث تناول المصنع دون أن يتناول المجتمع الخارجي ، وأنه يغلب عليه التحيز للإدارة . وأنه كان موجها أساسا الى حل مشكلات عملية دون محاولة التعقب في فهم أو كشف اطارها النظري . (١٥ ، ص ٨٩) .

وقد انتقد أرجيل (٦) دراسات هاوثورن على أساس أن زيادة الانتاج كان نتيجة مباشرة لعوامل في الموقف التجريبي ، وهي تكوين جماعة متماسكة من العمال ، وإدراكهن للتجربة ، ولأهمية زيادة الانتاج لانجاحها . وارتفاع مكانتهن نتيجة تلقيهن معاملة وانتباها خاصين ، وإقامة علاقة تعاونية جديدة مع المشرفين . وهذه هي الظاهرة التي أصبحت تعرف باسم « ظاهرة هاوثورن » . ويرى أرجيل أن قيمة أى بحث تتوقف الى حد كبير على الدرجة التي يمكن فيها تعميم دلالته وتطبيق نتائجه . ولسنا في حاجة الى التأكيد بأن نتائج هذه البحوث وأمثالها لا يسهل تعميمها من الثقافة الأمريكية الى غيرها من الثقافات التي تختلف عنها في تاريخها وتقاليدها ومعاييرها الاجتماعية ، وتطور وقوة الحركات العمالية بها . ورغم هذه الاعتراضات ، فإن دراسات التوق مايو كانت فتحا جديدا في ميدان العلاقات الانسانية ، وساعدت على زيادة الاهتمام بالتنظيم الاجتماعي في جماعة العمل ، والى دراسة العلاقات بين المشرفين والعمال ، وأنماط الاتصال داخل الجماعة . ودوافع واتجاهات العمال .

وفي انجلترا ، أجرى عدد من البحوث الهامة في هذا المجال . (٣٢) وبخاصة في معهد تافستوك للعلاقات الانسانية . وسوف يتضح لنا في فصول تالية تأثير دراسات ليفين وسوسيومترية مورينو ومنهيج تحليل التفاعل في تقدم البحوث وتطبيقاتها في هذا المجال . والخلاصة .

أنه من وجهة نظر ديناميات الجماعة وعلم النفس الاجتماعي ، توضح التطورات السابقة أن العامل الانساني يشكل أهم متغير في مجال العمل . ومهما كانت حداثة الآلات ودقتها . ومهما كان ارتفاع المستوى التكنولوجي . فان العامل الفعال في نهاية الأمر هو الناس الذين يديرون هذه الآلات ، ويشمل العامل الانساني في العمل : الناس الذين ينتجون . وعلاقاتهم بعضهم البعض الآخر ، وبالإدارة ، وحاجاتهم ودوافعهم الى العمل . وخصائص شخصياتهم ، وبيئة المنظمة ، والنظم السيكونتكنولوجية ونوعية حياة العمل والسلوك التنظيمي والقياده الادارية والإشراف والتدريب الإداري . وسوف نحاول في الصفحات التالية استخلاص أهم المفاهيم والنظريات والدروس المستفادة في هذه المجالات .

دوافع العاملين ونظرية مازلو :

من التصنيفات الكثيرة للحاجات الانسانية ، والتي استنارت اهتمام المشتغلين بقضايا الادارة بخاصة ، تصنيف مازلو (٦٠) الذي يتضمن تدرج الحاجات الانسانية بالصورة التالية :

(١) حاجات فسيولوجية بدنية مثل الحاجة الى الطعام والهواء والراحة والمسكن وانتظام درجة حرارة الجسم . الخ . . وهي الحاجات الأساسية للبقاء والتي يتعين اشباعها .

(٢) حاجات الأمان Safety ، واشباعها مطلوب لحماية من الخطر والتهديد والحرمان ، ومن أمثلة حاجات الأمان متطلبات الأمن الصناعي في العمل وضمان دخل مناسب وتأمينات اجتماعية وصحية والضمانات المتعلقة بحقوق الموظف . الخ . . ويحذر البعض من الخلط بين هذه الحاجات والحاجة الى الأمن security ، فالإنسان لا يطلب الأمن الا اذا كان في علاقة اعتمادية يخاف فيها من الحرمان النعسفي . وهو اذا اطمأن الى العدل ، فانه يكون مستعدا للخطرة ، ولكنه حين يشعر بالتهديد وبالاعتمادية فان أقوى حاجاته تكون الحصول على ضمانات الحماية أى الأمن . وتنشأ تلك الظروف حين تصبح التصرفات الادارية تعسفية وحين يستثير السلوك الشعور بعدم الثقة في الاحتفاظ بالعمل ، أو حين تتسم التصرفات الادارية بالمحاباة والتمييز وصعوبة التنبؤ بالسياسات الخ . ومن ثم يمكن أن تنشأ حاجة قوية للأمن في علاقات العمل على كل المستويات الوظيفية .

(٣) حاجات اجتماعية . ويتم اشباعها عن طريق علاقات طيبة مع

الآخرين يشعر الفرد فيها بالانتماء والقبول من الآخرين وتبادل الحب والصدقة معهم .

ورغم أن الاوارة قد تكون واعية بوجود هذه الحاجات ، إلا أنها غالبا نفرض خطأ أنها تمثل تهديدا للمنظمة . وتشير دراسات عديدة في الغرب الى أن جباة العمل المتناسكة في الظروف الملائمة تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة من عدد متساو من الأفراد يعملون منعزلين بوصفهم أفرادا . إلا أن الادارة نتيجة لخوفها من عدوانية الجماعة المتناسكة ، ترى غالبا في جماعات العاملين نذيرا بالخطر . وحين تكون الحاجات الاجتماعية ، وبما أيضا حاجات الأمان مهددة ، فإن العاملين يسلكون مسلكا مضادا لأهداف المنظمة فتصبح عدوانية غير متعاونة . وتلجأ الى المقاومة . ولكن يجب أن تذكر أن هذا السلوك هو عاقبة وليس سببا .

(٤) حاجات الأنا وهي على نوعين : (أ) حاجات ترتبط بتقدير الفرد لذاته والحاجة الى الثقة بالذات والاستقلال والكفاءة والمعرفة والاحساس بقيمة العمل الذي يقوم به الفرد ، (ب) حاجات ترتبط بسمعة الفرد ومكانته وتقديره والاعتراف به واحترام زملائه له . وعلى العكس من الحاجات الأدنى ، فإن حاجات الأنا ينذر اشباعها وبخاصة في المنظمة التي نعرفها اليوم بالصورة المألوفة ولا تظهر هذه الحاجات في صورة دالة طبقا لنظرية ماسلو الا بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية بقدر معقول . أي أن حاجات الانسان الى الحب والمكانة والتقدير لا تكون لها أهمية كبيرة اذا كانت معدته خالية . ولكنه حين يجد طعامه بانتظام وبالقدر الكافي ، فإن هذه الحاجة المشبعة لا تكون دافعا للسلوك . وفي لغة ماكجريجور . « يحيا الانسان بالحبز وحده اذا لم يكن هناك خبز » .

(٥) حاجات تحقيق الذات . ومنها الحاجة الى الانجاز والى التقدم والنمو والشعور بالنجاح في تأدية رسالة . ومن الواضح أن ظروف الحياة المعاصرة تقدم فرصا محدودة للتعبير عن هذه الحاجات ، ذلك أن الحرمان الذي يحسه معظم الناس بالنسبة للحاجات الأدنى يستنفذ طاقتهم في الكفاح من أجل اشباع هذه الحاجات ، ومن ثم يغلب أن تظل الحاجة الى تحقيق الذات ساكنة في حالة كمون .

ويفترض مازلو أن الحاجة الأدنى غير المشبعة في هذا المدرج للحاجات الانسانية تظل مسيطرة على سلوك الشخص الى أن يتم اشباعها

بقدر كاف - ولكن مازلو يفترض أيضا في نفس الوقت أنه ليس من المحتمل أن يتم اشباع كامل للحاجة لكي تبدأ الحاجة الأعلى منها في التأثير على سلوك الفرد ، ذلك لأن هناك فروقا فردية في مقدار الاشباع الضروري وقد تزداد قوة الحاج حاجة من هذه الحاجات لدى فرد بحيث تغطي على غيرها من الحاجات بالرغم من أن هذه الحاجات الأخرى قد لا تكون مشبعة بالكامل . وكذلك يختلف الأفراد في سماتهم الشخصية بين السواء واللاسواء وكذلك في نظام القيم لديهم نتيجة تشابك عدد من العوامل في تنشئتهم مما قد يحدد مدى الحاج بعض الحاجات لديهم مثل الحاجات الاجتماعية أو حاجات الأنا . وقد وجد بعية (*) في بحثه للدكتوراه أن الحاجات الاجتماعية لدى المدير الليبي مشبعة بقدر أكبر ودال احصائيا من حاجات الأمان ، وهو مالا يتفق مع نظرية مازلو ، ولكنه وجد أيضا أنه نتيجة لذلك فإن المدير الليبي يعطي أهمية أكبر لحاجات الأمان وهو ما يتفق مع النظرية .

وكذلك وجد في بعض البحوث (في ٢٢ ، ص ٥٢) أن المديرين في أسبانيا وبلجيكا يشعرون بأن حاجاتهم الى الأمان وحاجاتهم الاجتماعية ليست مشبعة بقدر اشباع حاجاتهم الى التقدير . وكذلك وجد في بحوث أخرى أن لكثيرين من العاملين ينشدون اشباع الحاجة الى تقدير الذات بالرغم من عدم اشباع حاجاتهم الدنيا . وكل من النتيجةتين تتعارض ونظرية مازلو (**).

وتتعدد وتنوع الاعتراضات الموجهة الى نظرية مازلو وبخاصة من حيث امكانية تصنيف الحاجات مستقلة كل منها عن الأخرى في ترتيب متدرج في اتجاه متصاعد ، كما أنه يمكن تصور وجود تأثير مشترك لعدد من الحاجات تتفاعل وتتداخل معا في دفع السلوك ، وبالرغم من هذه الاعتراضات ، فإن النموذج الذي يقدمه مازلو له قيمته الكبيرة في التخطيط الاجتماعي للعمل على توفير امكانيات اشباع الحاجات الانسانية بعامه وفي توفير الظروف الضرورية لاشباع حاجات العاملين في المنظمة

(*) أبو بكر مصطفى بعية . المدير الليبي . دراسة تطبيقية . الفصل السابع عشر في : قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي ، المجلد الثالث : اعداد وتحريرو : لويس كامل مليكه . القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٩١٧٩ .

(**) من الدراسات في هذا المجال الدراساتان القائيتان اللتان قام بهما عالمان مصريان :

(١) Et-Salmi, A. Managerial motivation Indiana University, 1967.

وهي دراسة في دوافع العمل لدى المدير الأمريكي

(٢) رفاعي محمد رفاعي . « دوافع العمل المديرين في القطاع العام » . رسالة

مقدمة لكلية التجارة ، جامعة القاهرة للحصول على درجة الماجستير ١٩٧١ .

بخاصة ، فمثلا ، يتساءل المدير عن أسباب تخلف انتاجية العاملين وعزوفهم عن بذل أكثر من الحد الأدنى من الجهد في عملهم ، رغم اعتقاده بأن الأجور في منظمته مرتفعة وظروف العمل طيبة ، ورغم توفير الأمان في الوظيفة ، ويفسر ذلك في ضوء نظرية مازلو بأنه نتيجة لتوفير اشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان . فان الدافع يتحول الى الحاجات الاجتماعية وحاجات الأنا . واذا لم تتوفر الفرص في مجال العمل لاشباع هذه الحاجات الأعلى ، فان الناس سوف يحسون بالحرمان وسوف يعكس سلوكهم هذا الشعور . وفي ضوء هذه الظروف أيضا سوف يزيد العاملون في الحاحهم بطلب المزيد من المال ، اذ تزداد أهمية شراء السلع والخدمات التي يمكن أن تقدم اشباعا محدودا للحاجات المحيطة . ورغم أن المال له قيمة محدودة فقط في اشباع الكثير من الحاجات الأعلى ، فانه يمكن أن يصبح محور الاهتمام ، اذا كان هو الوسيلة الوحيدة المتاحة . وقد تستطيع الادارة أن تتحكم في مدى اشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ولكنها لا تستطيع أن تمد الانسان باحترامه لذاته أو باحترام زملائه له أو أن تشبع حاجاته لتحقيق الذات . الا أنها تستطيع أن تخلق الظروف التي تشجعه وتمكنه من أن ينشد ارضاء حاجاته بذاته ، أو قد تحبطه بعجزها عن توفير هذه الظروف . وبالطبع لن يكون ذلك وسيلة جيدة لضبط السلوك . فالحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان يغلب أن توفرها القوانين والنظم . الا في حالة ما اذا لم تحترم هذه القوانين والنظم من قبل الادارة بالوسائل الملتوية غالبا . ولذلك فان الوسائل الدافعة التي تعتمد عليها النظرية التقليدية في الادارة مثل المكافآت والوعود والحوافز والتهديدات . كلها تعجز في ضوء الاشباع الملزم للحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عن توفير الدوافع للانجاز . ولن تفلح وسائل الدين أو الشدة في الضبط والادارة طالما أن الناس يحسون عدم اشباع حاجاتهم الاجتماعية وحاجات الأنا والتي تكون نتائجها السلبية الاغتراب ومقاومة التغيير ونقص الشعور بالمسؤولية والمبالغة في المطالب المالية .

نظرية X ونظرية Y

ويحاول ماكجريجور (٥٩) شرح الفروق بين ممارسات أنصار النظرية التقليدية في الادارة وأنصار النظرية الحديثة عن طريق المقارنة بين فروض نظريتين أسمى الأولى ، نظرية X وأسمى الثانية نظرية Y

وأهم فروض نظرية X هي : (١) يكره الانسان العادي بطبعه العمل ويحاول تجنبه قدر الامكان ، (٢) فلذلك يتطلب الأمر اجبار معظم

الناس على العمل . كما يتعين وضع الضوابط للسلوك وتوقيع العقوبات لدفعهم للعمل . ولن يكفي في هذا المجال تقديم الثواب . بل انه يتعين كف الحديث عن « العلاقات الانسانية » و « الديمقراطية » في الادارة ، الخ . (٣) يفضل الانسان العادى أن يوجه الآخرون سلوكه . ويسعى الى تجنب المسئولية ، وطموحه محدود ويسعى الى الأمان قبل كل شيء ؛ (٤) الانسان بطبعه متركز - حول - ذاته ، لا يبالى بأهداف المنظمة وهو يقاوم التغيير .

ورغم أننا نجد اليوم أن معظم المديرين يترددون في تأكيد صحة هذه الفروض علنا . الا أن ممارساتهم الفعلية تؤكد أنهم يسلمون بصحتها . فهم يفترضون أن الادارة من واجبها توجيه جهود العاملين وحفزهم وضبط أفعالهم وتعديل سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة . اذ بدون ذلك يكون الناس سلبيين . بل مقاومين لأهداف المنظمة . بل ان المديرين يعرفون الادارة بانها تحقيق الأهداف من خلال العاملين فيها .

ولكن نتائج البحوث تتحدى كل الاعتقادات المتمثلة في نظرية × وفى المفهوم التقليدى للادارة . وتخلط هذه النظرية بين الأسباب والنتائج . ولعل مفهوم مازلو في تدرج الحاجات الانسانية يوضح بجلاء خطأ نظرية × . ويقدم ماكجريجور نظرية Y وهى النظرية التى تستند فى تقديره الى افتراضات صحيحة عن طبيعة الانسان ودوافعه . وتتلخص فى عنوان بديل هو : التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة . وأهم فروض نظرية Y هى : (١) بذل الجهد البدنى والعقلي فى العمل أمر طبيعى مثل اللعب أو الراحة . والانسان العادى لا يكره بطبيعته العمل . وفى الظروف المناسبة القابلة للتحكم ، يمكن أن يكون العمل مصدرا للرضا ويؤدى طوعا . أو مصدرا للعقاب يحاول الفرد تجنبه قدر الامكان ؛ (٢) الضبط الخارجى والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لدفع الناس الى بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة . ويمارس الفرد التوجيه الذاتى والضبط الذاتى فى خدمة أهداف يلتزم بها ؛ (٣) الالتزام بالأهداف يترتب على الثواب المرتبط بانجازها . وأهم صور الثواب مثل اشباع الأنا وحاجات تحقيق الذات يمكن أن تكون نتاجا مباشرا للجهود الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة ؛ (٤) يتعلم الانسان العادى فى الظروف الملائمة أن يتقبل المسئولية ، بل يتعلم أيضا أن يسعى اليها . وبعبارة . فان تجنب المسئولية ونقص الطموح والتأكيد على الأمان هى عواقب للخبرة وليست خصائص فطرية ؛ (٥) تتوزع القدرة على ممارسة درجات عالية من التخيل والابتكار فى حل مشكلات

المنظمة توزعاً واسعاً وليس ضيقاً في المجتمع ؛ (٦) في ظروف الحياة الصناعية الحديثة ، تستغل الامكانيات الفكرية للانسان العادي استغلالاً جزئياً فقط .

وتتضمن هذه الافتراضات دلالات للاستراتيجية الادارية تختلف اختلافاً حاداً عما تتضمنه افتراضات نظرية X ، فهي دينامية وليست استاتيكية . وهي تشير الى امكانيات النمو الانساني والارتقاء . وهي ترى أنه اذا كان العاملون يتسمون بالكسل وعدم المسؤولية واللامبالاة ونقص الابتكارية ونقص التعاون ، فان الأسباب ترجع الى طرق الادارة في التنظيم والضبط وليس الى طبيعة الانسان كما تفترض نظرية X . ويحذر ماكجريجور من اعتبار النظريتين X ، Y استراتيجيتين اداريتين ، فهما اعتقادان مختلفان عن طبيعة الانسان تؤثران في كيفية تبني المدير لاستراتيجية دون الأخرى . كما أنهما ليسا قطبين متضادين على مقياس متصل لأنهما مختلفتان نوعياً .

ويجب أن يكون واضحاً أن نظرية Y لا تتضمن رفض الادارة أو غيبة القيادة أو أن كل فرد حر في أن يفعل ما يشاء . ولا تتضمن النظرية أن تكون الادارة « لينة » اذ يمكن في ضوء كل من النظريتين أن تكون الادارة « لينة » أو « متشددة » ومن الواضح كذلك أن نظرية X تعتمد اعتماداً كلياً على « الضبط الخارجى » للسلوك الانساني بعكس نظرية Y التي تعتمد اعتماداً كبيراً على « الضبط الداخلى » أو الذاتى ، وتدعو نظرية Y الى تطبيق مبدأى اللامركزية والتفويض لزيادة فرص اشباع حاجات الأنا ، كما تدعو الى « تكبير العمل » Job Enlargement وهو اصطلاح ابتكره شارلس ووكر فى جامعة بيل ، وطبق أول ما طبق فى شركة I.B.M. وبمقتضاه يعاد تصميم العمل ليصبح أكثر شمولاً وأكثر قرباً من أن يكون عملاً كلياً طبيعياً بالنسبة لمن يقوم به وبخاصة بين عمال الانتاج . وجوهر نظرية Y متضمن أيضاً فى كل مناهج « الادارة بالأهداف » والمشاركة فى الأرباح ومنها النموذج المعروف باسم « خطة سكانلون » وهي تتضمن اعطاء مكافأة شهرية لكل فرد فى المصنع على أساس مؤشر الانتاجية الكلية للمصنع ، وهو مقياس مقبول للتحسين فى كفاءة المنظمة واستحداث لجان الانتاج وكما تتفق مع نظرية Y كل صور التقويم الذاتى للأداء .

وقد يتساءل البعض عن السر فى فشل بعض تجارب تطبيق هذه الأفكار . والمرجح ان الجواب هو أن الادارة قد استعارت هذه الأفكار ولكنها طبقتها فى اطار نظرية X . فالتفويض لن يكون طريقة فعالة

تستعين به الادارة لأحكام قبضتها ، والمشاركة تصبح اضحوكة. إذا استخدمتها الادارة لايهام العاملين بأنهم مهمون . والخلاصة ، أن هذه المفاهيم لن يكون لها فعاليتها الا اذا طبقت عن وعى وإيمان بصحتها . ويعترض البعض على النظريتين بأنهما تعجزان أحيانا عن تفسير ما يلاحظه كثيرون . وهو أن منظمة تتبع المنهج التنظيمي الكلاسيكي الذي يصفه ماكجريجور في اطار نظرية X قد يثبت نجاحها في بعض المواقف ، بينما يفشل أحيانا المنهج الذي يقوم على أساس نظرية Y في بعض المواقف أيضا . وقد قام مورس ولورشي (٦٣) بدراسة على أربع وحدات ، كانت وحدتان منها انتاجية نمطية ، بينما كانت كل من الوحدتين الأخرتين مركزا للبحوث يفترض أن تقل فيه الى حد كبير درجة النمطية نظرا لطبيعة العمل البحثي . ولكن واحدة فقط في كل زوج من الزوجين كانت مرتفعة الأداء ، بينما كانت تعاني الأخرى من انخفاض الأداء ، وذلك طبقا لتقديرات المديرين . وقد طبق الباحثان استبياننا كما أجريا مقابلات مع حوالى أربعين اداريا في كل وحدة لتحديد الخصائص الرسمية ، وقصدا بها درجة اتفاق البنيان الرسمي (التنظيم) مع متطلبات العمل المعين أي الانتاج النمطي أو البحث ، وكذلك درجة الاتفاق بين العمل المطلوب وخصائص المناخ ، أي الادراكات الذاتية والتوجهات التي نشأت بين الأفراد بالنسبة للموقف التنظيمي . وقد وجدنا أن الوحدة الانتاجية النمطية الناجحة اختلفت في بنائها التنظيمي عن وحدة البحوث الناجحة . فالأولى كانت تتميز بالتحديد الدقيق المفصل والشمولي لنظم العمل وللجراءات والمسئوليات ، وكان العمل يتم على أساس منظور زمني قصير المدى يسجل فيه الانتاج على فترات زمنية محددة . ولكن في وحدة البحوث الناجحة ، كانت تقل الى أبعد حد النظم الرسمية ، ويطول المنظور الزمني في العمل . حيث أن البحوث تستغرق عادة مددا أطول . وتتفق هذه الفروق في الخصائص مع الفروق في طبيعة العمل في الوحدتين . فالعمل في الوحدة الانتاجية يسهل التنبؤ عنه وهو عمل آلي يتسم بالسرعة وسهولة ضبط عمل كل فرد فيها ، بينما يصعب تحديد العمل في البحوث مقدما ، وتتغير طرقه كي تستجيب للتغيرات السريعة في موقف العمل . ومن الناحية الأخرى ، فإن الوحدتين الأقل انتاجا ، لا يتفق تنظيمهما مع طبيعة العمل في كل منهما ، ففي الوحدة الانتاجية يقل تحديد البنيان كما يقل الضبط عن الوحدة المرتفعة الانتاج ، بينما تزداد القيود في وحدة البحوث الأقل انتاجا عن مثيلتها الأعلى انتاجا . وكذلك ، فانه من حيث خصائص المناخ تتفق ادراكات الأعضاء مع مطالب العمل . ففي الوحدة المرتفعة في انتاجها ، يدرك

الأعضاء أن البنیان محدد بقدر كبير وأن النفوذ يتركز في قمة التنظيم وأن حريتهم محدودة من حيث اختيار الأعمال وأدائها وأن الإشراف مباشر . وهم يدركون أيضا أوجه شبه عديدة بين الزملاء ودرجة عالية من التنسيق بين جهودهم وأن المنظور الزمني قصير المدى . وأن الطراز الإداري ينسم باهتمام بالعمل أكثر منه بالناس . وعلى العكس من ذلك ، يدرك العاملون في وحدة الأبحاث الناجحة قدرا أقل بكثير من تحديد البناء التنظيمي ، وأن النفوذ الكلي يوزع بالتساوي بين كل المستويات ، وتتوفر لديهم حرية اختيار المشروعات والعمل فيها بالمشاركة . وهم يدركون وجود فروق كثيرة بين الزملاء ودرجة قليلة نسبيا من التنسيق بينهم ، كما أن المنظور الزمني بعيد المدى . إلا أن الأفراد هنا اتفقوا في ادراكهم مع أعضاء الوحدة الانتاجية في أن « الطراز الإداري » يهتم بالعمل أكثر من الاهتمام بالناس وذلك كي يستقطب اعتمام الجماعة وتتحد جهودها في انجاز أهداف البحث ومن الناحية الأخرى تميزت الوحدتان الأقل انتاجا : الانتاجية والبحثية بخصائص لا تتفق وطبيعة العمل في كل منهما . وقد أراد الباحثان قياس درجة الاتفاق بين التنظيم والعمل وبين الدافع الفردي كفاءة الأداء ، وهو ما أسماه « دافعية الكفاءة » competence motivation فأعدا لهذا الغرض اختبارا اسقاطيا يطلب في جزئه الأول من المفحوص كتابة قصص مبتكرة خيالية استجابة لست صور غامضة ، وفي جزئه الثاني كتابة قصة مبتكرة خيالية عما سوف يفعل ويفكر فيه ويشعر به « غدا » في عمله . وقد وجد أن الأفراد في الوحدتين ذات الانتاج المرتفع أظهروا شعورا بالكفاءة أعلى بقدر دال من المشاعر التي أظهرها الأفراد في الوحدتين ذات الانتاج المنخفض .

نظرية مورس ولورش « وفي ضوء هذه النتائج التي لا تتفق مع توقعات نظريتي $Y \times$ » قدم مورس ولورش نظريه موقفية أو شرطية contingency theory يريان أنها تذهب الى ما هو أبعد من نظرية Y وتتلخص فروضها فيما يلي : (١) يحمل الأفراد معهم الى موقع العمل أنماطا متباينة من الحاجات والدوافع ، إلا أن هناك حاجة مركزية منها هي تحقيق الشعور بالكفاءة ؛ (٢) بينما يوجد دافع الشعور بالكفاءة لدى كل الأفراد ، إلا أنه يمكن اشباعه بطرق تختلف باختلاف الناس طبقا للطريقة التي تتفاعل بها هذه الحاجة مع قوة الحاجات الأخرى للفرد مثل الحاجة الى القوة ، الاستقلال ، الانجاز ، الانتماء وتحدد البنیان ؛ (٣) يزداد احتمال اشباع الدافع الى الكفاءة حين تتطابق مطالب العمل مع التنظيم ؛ (٤) يستمر الشعور بالكفاءة في

توفير الدافع لدى الناس حتى حين يشبع هدف الكفاءة ، ذلك أنه حين يتحقق هدف ، يقوم هدف آخر جديد أعلى منه ، وهو مادعا مازلو الى وضع نظرية «Z» التي يرى أنها تمثل خطوة متقدمة وتالية للنماذج الحالية (٦١) .

وتعنى هذه الفروض أنه يتعين التوفيق بين تنظيم المنظمة والعمل ، وبين العمل والناس وبين الناس والمنظمة . ونظرا لأن مشاعر الكفاءة لا تتوقف أبدا ، بل تتدعم عن طريق الأداء الناجح ، فانها يمكن ان تكون دوافع أكثر اتساقا وثباتا من المرتبات والمزايا . وتطبيقا لهذه النظرية ، تكون مهمة المدير هي التوفيق بين العمل والمنظمة والعاملين . وبالطبع ، يترتب على هذه المهمة النظر في درجة التحديد والوضوح في العمل ، ومقدار ارجاع الأثر الذي يمكن تحقيقه عن الأداء . وتدرج التنظيم ، وتوزيع العمل واستخدام الثواب والعقاب ، فضلا عن طرق الاختيار والتدريب .

ورغم أن عددا من الدراسات يوضح أن المنظمات التي تهتدى قياداتها بالنظرية Y تزداد فيها نسبة من يشعرون بالرضا عن العمل ، كما تزداد فعاليتها التنظيمية ، إلا أن دافيز (٤٧ ، ص ١٥٥) يقدر أن النظرية Y يرجح أن تكون ذات فعالية في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا واجتماعيا وتكنولوجيا أكثر مما تكون عليه في المجتمعات النامية ، وذلك لأن الظروف الاجتماعية في هذه المجتمعات الأخيرة مختلفة ، كما أن هيكل حاجات العاملين فيها تكون عادة في مستويات منخفضة .

الرضا عن العمل :

يعرف كورمان وجرين هاوس وبادين (٤٩ ، ١٨٢) الرضا عن العمل Job Satisfaction بأنه المستوى العام للوجدان ووجهة هذا الوجدان ، أو هو الاتجاه الانفعالي للفرد نحو عمله ونحو موقف العمل . إلا أن ما يؤدي الى هذا المستوى الوجداني الإيجابي أو السلبي غير واضح . وتشير البحوث الى أن قيمة الرضا عن العمل تتوقف على الطريقة التي يرضى بها الفرد عن العمل . فالناس تتغير تصوراتهم عن أنفسهم وعن حاجاتهم (أو قيمهم وتوقعاتهم) عبر الزمن . وقد يرضى شخصان كل منهما عن عمله ، الأول لأن توقعاته المرتفعة تتفق مع الثواب المرتفع الذي يحصل عليه ، والثاني لأن توقعاته المنخفضة تتفق مع الثواب المنخفض الذي يحصل عليه ، ولكن المعنى مختلف اختلافا كبيرا

من موقف لآخر ، وتشير بعض البحوث الى أن التوقعات المنخفضة عند الالتحاق بعمل تؤدي الى قدر أكبر من الرضا عن المهنة . ولنفرض أن شخصا التحق بعمل بتوقعات معتدلة أو مرتفعة لاشباع حاجات داخلية ثم قضى السنين بعد ذلك في عمل متكرر ممل منخفض في مستوى المهارة ، هل تنخفض توقعاته ليواجه الواقع ؟ هل يفسر ذلك ما كشفت عنه بعض البحوث (في أمريكا) من أن حوالي ٧٧٪ من قوة العمل تشعر بالرضا عن العمل ؟ ما هو الثمن السيكولوجي المتمثل في صورة الانتقاص من تقدير الذات والذي يتعين دفعه للتوافق مع الواقع ؟ هل يمتد انخفاض التوقعات الى خارج محيط العمل ؟ هل يؤدي كل ذلك الى انخفاض مستويات الدافع الى الانجاز بعامة ؟ وإذا كانت البحوث قد كشفت عن ارتباط موجب بين الرضا عن العمل والصحة العقلية ، إلا أن الأمر يبدو أنه أكثر تعقيدا ، وأن وجهة العلاقة تتوقف على كيف يصبح العامل راضيا . ففي مستوى الأعمال ذات المهارات والمستويات المنخفضة، قد يعني الرضا عن العمل اللاسوء ، لأن الرضا في هذه الحالة قد ينتج عن نقص في التوقعات لاشباع الحاجات . ولكن في الأعمال ذات المستويات والمهارات العالية تكون العلاقة صحيحة حتى اذا تضمن موقف العمل قدرا أكبر من التوتر (٤٩ ، ص ١٨٣) .

وتوضح الدراسات أن الرضا عن العمل ليس له تأثير حتمي على الانتاجية (٥٨ ، ٤٧٣) . فاذا ارتبط الاثنان ، تفسر النتائج على أن الانتاجية هي السبب في الرضا وليس العكس . ويرى البعض أن الانتاجية والرضا عن العمل سوف يرتبطان بالقدر الذي تقوم فيه علاقة بين الانتاجية وتحقيق أهداف وقيم الفرد الهامة في العمل ، وقد وجد هذا الرأي ما يؤيده في مجموعة من الأطباء ، حيث كانت الانتاجية والرضا مرتبطتين في الظروف التي تصبح الرعاية الطبية غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لغاية . أما حين لا تتوفر هذه الظروف ، فانه لا يوجد ارتباط بين الانتاجية والرضا . وتشير الدراسات الى وجود علاقة بين الرضا وبين كل من دوران العمل والغيات . كما تشير الى وجود متصل يمتد من الغياب الى ترك العمل . ويزيد الغياب قبل القرار النهائي لترك العمل .

وتشير البحوث الى أن ارتفاع الشعور بالرضا يشيع بنسب أكبر بين العاملين الأكبر سنا . ومن يشغلون مستويات مهنية أعلى . وأنه كلما زاد حجم المنظمة كلما انخفض مستوى الشعور بالرضا بين العاملين فيها ، الا اذا اتخذت اجراءات قوية لتحقيق معدلات أعلى من الشعور بالرضا (٢٢ ، ص ٨٥ - ٨٨) .

ولكى يتخذ المدير قرارات سليمة ، فانه يحتاج الى معرفة مستوى الشعور بالرضا بين العاملين فى كل المستويات الادارية . وهو يستعين فى ذلك بما يسمى « مسح الشعور بالرضا » job-satisfaction survey وقد يسمح أحيانا « مسح مستوى الروح المعنوية » أو الاتجاه أو الرأى أو المناخ أو نوعية العمل ، أو نوعية الحياة . ويمكن أن تفيد نتائج المسح فى تعريف الادارة بالمستوى العام للشعور بالرضا ، وأى جوانب العمل أو أقسامه أو مستوياته يكون العاملون فيها أقل شعورا بالرضا . وهذا المسح هو نوع من الاتصال الرأسى من القاعدة الى القمة ، يمكن أن يؤدى تطبيقه اذا تم بالاسلوب السليم ، الى تحسين الاتجاهات والى التنفيس الانفعالى ، وهو تعبير عن اهتمام الادارة العليا بمشاعر العاملين ، وهو يفيد أيضا فى تحديد الحاجات التدريبية للعاملين وبخاصة المشرفين من حيث أساليبهم فى تكوين العلاقات الانسانية .

ويتم مسح الشعور بالرضا فى صورة مقابلة أو استبيان من النوع الذى يستعين بالأسئلة الموضوعية (مثل أسئلة الصواب - الخطأ ، الاختيار المتعدد ، الخ) ، أو بالأسئلة الوصفية . ويمتاز النوع الأول بسهولة تصحيحه وقلة كلفته ، ولكنه يحدد الاجابات فى فئات ، مما يزداد معه احتمال أن تكون تعبيرا غير دقيق عن المشاعر الحقيقية للمستجيبين . وقد ابتكر بورتير (٢٢ ، ص ٩١) طريقة للتغلب على هذه الصعوبة ، وذلك عن طريق توجيه السؤال فى ثلاثة أقسام على مقياس تقدير لكل منها يمتد من الدرجة (١) الصغرى الى الدرجة (٧) الكبرى ، ويكون السؤال فى القسم الأول (أ) عن المستوى الحالى للشعور بالرضا (مثال : مقدار ما أشعر به من أمن الآن) وفى القسم الثانى (ب) عن المستوى النموذجى (مقدار ما يجب أن أشعر به من أمن) ، وفى القسم الثالث (ج) عن درجة أهمية الموضوع للمستجيب (مقدار أهمية الشعور بالأمن بالنسبة لى) . ولتحديد الشعور بالرضا ، تطرح الاجابة عن (أ) من الاجابة عن (ب) وكلما قل الفرق كلما دل ذلك على ارتفاع الشعور بالرضا . أما الاجابة عن (ج) فانها تقدم وزنا فارقا لأهمية الفقرة من وجهة نظر المستجيب ، فمثلا ، من المهم معرفة مدى الأهمية التى يعلقها المستجيب على نوعية الطعام الذى يقدم فى موقع العمل مقارنة بفرص الترقية فى العمل . أما المسح الوصفى فانه مثل المقابلة . يعطى الحرية للمستجيب كى يعبر عن مشاعره بلفته هو ، ولذلك يكون تأثيره لدى الادارة أقوى من مجرد أرقام . الا أن المقابلة تستغرق وقتا أطول وبالتالي تكلفة أعلى ، كما يتعين تدريب القائمين بها تدريب متعمقا وتزويدهم بدليل يحدد الموضوعات وطرق صياغة الأسئلة .

ومن الواضح أنه لا قيمة لمسح اذا لم يحسن استخدام نتائجه .
وأول خطوة في هذا السبيل هي تعريف الادارة بنتائج المسح للاستفادة منها
في اتخاذ القرارات المناسبة ، ومن المفيد المقارنة بين نتائج الأقسام
المختلفة ، وقد يرمز لكل قسم بحرف لا يعرفه الا مدير هذا القسم ،
وكذلك يقارن بين استجابات الفئات المختلفة مثل فئات السن والحالة
الزواجية والأقدمية والمستويات التعليمية والجنس والبرامج التدريبية
ونوبات العمل والمبنى ونوعية العمل والتغيرات من وقت لآخر . وقد
يستحسن تكوين لجنة للتقدم باقتراحات ومتابعة تنفيذها ، ولتعريف
العاملين بما اتخذ من قرارات في ضوء استجاباتهم .

وهناك أساليب أخرى للتعرف على مشاعر العاملين من المفيد
رصدها وتحليلها ومنها معدلات ترك العمل ، سجلات الأداء ، الفاقد
والتالف ، سجلات الجودة ، الغيات ، التمارض ، سجلات الشكاوى ؛
تقارير الحوادث ، سجلات التدريب ، صندوق الاقتراحات ، تقارير
المشرفين والإخصائيين النفسيين والاجتماعيين ، وبعض هذه المصادر
مؤشرات مباشرة على الشعور بالرضا عن العمل ، والبعض الآخر مؤشرات
غير مباشرة .

وحيث أنه من المتفق عليه أن الرضا يعتمد على التوافق بين قيم
الفرد وظروف العمل ، فانه يمكن زيادة الرضا عن العمل بطريقتين :
تغيير قيم الفرد أو تغيير مضمون وظروف العمل . وهناك ما يشير الى
أن إعطاء الفرد وصفا مسبقا واقعيا للعمل ، يمكن أن ينقص من الشعور
بالخيبة ويزيد من جاذبية العمل ، فلا تحتاج المنظمة الى تغيير قيم الفرد
للتحقق من أنه سوف يتكيف مع المنظمة . فهي تستطيع اختيار من
تنفق قيمهم وطموحاتهم مع بنية المنظمة ، وواقع الأمر أن الأفراد أنفسهم
هم الذين يختارون البقاء في المنظمة أو تركها ، كما أن بعض التغير في
القيم قد يحدث نتيجة الخبرة في المنظمة . ومن الأسهل بالطبع أن تعدل
المنظمة الظروف بدلا من أن تعدل قيم الفرد . وهو أمر يمكن أن يتحقق
عن طريق :
1- إثراء العمل ، كما سنوضح في فقرة تالية ، وعن طريق
الحوافز وتدريب المشرفين والاستعانة باستراتيجيات وتكتيكات تنمية
المنظمة .
2- وقد كشفت البحوث عن بعد جديد يرتبط بترك العمل والرضا
والأداء ، وأطلق عليه مصطلح « توجه الدور » Role Orientation .
ويعنى ادراك العامل لمدى ملاءمة العمل في اطار مسار مهني مستقبلي .

نظرية هوز برج :

في اطار الاهتمام بدوافع العاملين والرضا عن العمل ، قام هرزبرج

وزملاؤه (٤٢) بدراسة توصلوا فيها الى ما أسمى « نظرية العاملين » - وهي تفترض أن العوامل التي تبني الدافعية وتسبب الرضا عن العمل : « العوامل الإيجابية » أو « الدافعية » motivators يندر أن يسبب غيابها شعورا قويا بعدم الرضا ، بينما تسبب عوامل أخرى عدم الرضا فقط عند غيابها وهذه هي (العوامل السلبية » أو « عوامل الصيانة » hygiènes . وجودها لا يبنى دافعية قوية ، وقد اُسِّمَتْ كذلك ، لأنه برغم أنها ممكن لعدم الرضا ، الا أنها ضرورية للمحافظة على قدر معقول من الرضا . وتستند النظرية في أصولها الى نظرية « اللذة مقابل الألم » ، وقد تعرضنا لها في فصل سابق ، وتتعلق العوامل الإيجابية أساسا بعوامل داخلية تشمل مضمون العمل وطبيعته وأهميته ومدى توفيره لامكانيات التقدم والانجاز والتقدم والنمو والاستفادة من امكانيات الفرد ومدى اشعاره بأهمية عمله وبمسئوليته وتقدير الآخرين له وإتاحة السلطة لاتخاذ القرارات ، بينما تتعلق العوامل السلبية أساسا بسياق العمل أو بيئته وسياسة المنظمة وإدارتها وبمعايير خارجية . وهي تشمل الظروف المادية والمرتبات والحوافز والعلاقات مع كل من الرؤساء والزملاء والمرؤسين والطراز الإشرافي . وقد أسهمت هذه النظرية في شرح أسباب فشل بعض نظم المزايا الوظيفية في زيادة الدوافع لدى العاملين . وذلك لأنها أساسا عوامل سلبية أو عوامل صيانة .

وقد أثارت نظرية هرزبرج ولا تزال ، قدرا كبيرا من النقاش والبحوث ألقت ظلالا من الشك حول صدق الجوانب الرئيسية فيها ، ومنها الزعم بوجود فروق بين العوامل الإيجابية والسلبية . وتشير بعض البحوث الى أن الاتجاهات نحو العوامل الإيجابية أكثر ارتباطا بالرضا عن العمل وعدم الرضا عنه من الاتجاهات نحو العوامل السلبية . وتتفق مثل هذه النتيجة مع نتائج غيرها من الدراسات التي استعانت بمعاملات الارتباط أو بمقاييس التقدير المباشر . وتكشف الدراسات المكثفة لتحديد قوة العوامل الإيجابية والسلبية أن كلا من النوعين من العوامل يسبب الرضا أكثر مما يسبب عدم الرضا . ويرى لوك (٥٨ ص ٤٦٩) أن هرزبرج قد خلط في تصنيفه بين الأحداث أو الظروف التي وقعت أو كانت موجودة وبين من أو ما الذي سبب وقوع الحدث أو أوجد الظروف - وحين يطلب من الأفراد وصف المناسبات الداعية الى الرضا والأحداث الداعية الى عدم الرضا وتصنف الوقائع منفصلة طبقا للحدث وطبقا لمن أو ما الذي سبب الحدث ، فان نظرية العاملين لا تنطبق . . . والنتيجة المتسقة بالنسبة للأحداث هي أن أحداث العوامل الإيجابية يغلب أن تنتج كلا من الرضا وعدم الرضا أكثر مما تنتج أحداث العوامل

السلبية - إنما من حيث من أو ما الذي سبب الأحداث - فإن النتائج أكثر تعقيدا ، ذلك أن هناك نزعة من الذات يحتمل أن تكون دفاعية إلى أن تنسب إليها فضل الأحداث المشبعة (المسببة للرضا) وأن تلوم الآخرين مثل المشرفين والزلاء والمنظمة - الخ - عن الأحداث غير المرضية . وبعمامة ، ينظر إلى المشرف والمنظمة على أنهما أهم العوامل المسببة لكل من الأحداث المرضية وغير المرضية وقد كشفت بعض البحوث عن أن النزعة إلى إدراج العوامل السلبية بوصفها مصادر لعدم الرضا ترتبط ارتباطا دالا بمقياس لدفاعية الأنا - ونظرا لأن الكثير من العوامل السلبية التي حددها هرزبرج كانت في فئة « من أو ما الذي » سبب الحدث مثل المشرف وسياسات المنظمة والزلاء ، فإن ذلك يؤيد فكرة أن ما توصل إليه هرزبرج كان على الأقل نتيجة مصطنعة لنزعات دفاعية من جانب الأفراد ، هذا فضلا عن وجود فروق فردية في اتجاه الأفراد اتجاهها ايجابيا نحو العوامل الايجابية مثل إتاحة فرص النمو والاستقلال واثراء العمل ويجب أن نتذكر أن ما يقول الناس أنه مبعث سرورهم في عملهم يتأثر بنوع خبراتهم في عملهم ، ولذلك فإن الفروق الفردية في مثل هذه الأوصاف ليست بالضرورة دليلا على فروق أساسية في القيم بين العاملين - وإذا ذكر الناس أنهم لا يستمدون الرضا من العوامل الايجابية ، فإن ذلك لا يعني أنهم لن يستجيبوا لها حين تقدم لهم . كما أن بعض الناس لا تتوفر لديهم خبرة كافية تمكنهم من التنبؤ بدقة عن نوع استجابتهم لموقف عمل جديد عليهم كلية - وفضلا عن ذلك ، فإن درجة الرضا التي يخبرونها في حالة معينة ليست لها علاقة بتأثيرها على أدائهم في العمل - حيث أن الأمرين غير مرتبطين بالضرورة - ونشدد الحاجة إلى بحوث تجريبية مضبوطة تستخدم فيها محكات « صلبة » أي الأداء ومحكات « ناعمة » (أي الاتجاهات) وتستخدم فيها مجموعات متنوعة من العاملين ، مثلا ممن يدعون أنهم يقيمون وممن يدعون أنهم لا يقيمون الأعمال التي تتيح فرص النمو المعرفي »

اثراء العمل : Job Enrichment

وهي فكرة رغم أنها لم تبدأ من هرزبرج (٥٨ ، ص ٤٧٠) إلا أنه روج لها ، كما أنها استتارت عددا كبيرا من البحوث - و « اثراء العمل » مصطلح يقصد به وصف العملية التي تزاد عن طريقها « العوامل الايجابية » في تصميم العمل وبيئته وتنظيمه لزيادة الدافع والارتفاع بمستوى الروح المعنوية من خلال استجابة أكبر للاعتبارات الانسانية - وهو توسع في مفهوم سبقه هو مفهوم « تكبير العمل » Work enlargement

والذى يسعى الى اعطاء العاملين مدى أكبر تنوعا فى الواجبات للاقلال من الشعور بالملل ويرتبط اثره العمل وتكبيره بما أصبح يسمى اليوم « نوعية حياة العمل » Quality of Work Life (QWL) ويقصد به مدى ملائمة بيئة العمل لحاجات العاملين ، وذلك عن طريق اعادة تصميم العمل واعادة تصميم التنظيم ، بحيث يشكل العمل تحديا واستخدما لمهارات متقدمة وفرصا للنمو والابتكار ومسئولية عن العمل بوصفه كلا كليا أمكن ذلك ، وباختصار مراعاة الحاجات الانسانية ، وفى نفس الوقت المطالب التكنولوجية - ويورد دافيز (٢٢ ، ص ٢٨٥ - ٢٨٩) أمثلة عديدة منها : استخدام فرق يتكون كل منها من شخصين لتجميع عشرين قطعة فى منتج نهائى (أدوات كهربائية) بدلا من عشرة عمال فى خط انتاج . وقد أدى ذلك الى تحسين الجودة وخفض تكلفة اصلاح العيوب فى المنتج بمقدار ٢٥٪ وانخفاض معدل الغياب بنسبة ٥٠٪ . وفى الشركة الأمريكية للتليفزيون والتلغراف سمح للعاملين بالرد على رسائل العملاء وتوقيعها بأسمائهم مع تحمل كامل المسئولية عن نوعية عملهم وتشجيعهم على كسب الخبرة فيما يجذبهم من جوانب العمل مع توفير مستشارين يلجأون اليهم كلما شعروا بالحاجة الى ذلك . وقد تحسنت كل المؤشرات خلال متابعة امتدت الى ستة شهور ، بالمقارنة بمجموعة ضابطة اتبعت النظام القديم . وقد شملت المؤشرات معدلات ترك العمل والانتاجية والغياب والترقيات والتكلفة والاتجاهات ونوعية المنتج .

واذا كان تدفق السلطة من خلال بنية تنظيمى أمرا هاما ، فانه لا يقل أهمية عنه تدفق العمل أو الاجراءات . وغالبا ما يركز المدبرون على الجوانب التقنية الهندسية فيها ويهملون الجوانب الانسانية . وهو ما يقلل من فعالية نظم العمل ، ذلك أن العمل يبادىء به طرف ثم يتدفق منه الى طرف آخر . وكثيرا ما يشعر الأفراد فى الطرف المتلقى بأن الآخرين يدفعونهم دفعا . ولنتصور مثلا خط انتاج ، ينتج فيه الطرف أ بمعدل سريع يدفع به الى الطرف ب ، وهو الأبطأ بعض الشيء ، فيتراكم عنده العمل بحيث يبدو كسولا ، أو قد يتدفق العمل من شخص أقل خبرة الى الأكثر خبرة ، أو من الأقل رتبة أو مهارة أو الأصغر سنا ، الى الأعلى رتبة ومهارة والأكبر سنا . الخ . . . وقد يؤثر كل ذلك فى أجر العامل أو فى كمية العمل الذى يبذل به اليه . وقد تتسبب عن ذلك مشاكل كثيرة . وتزداد الصعوبات الناتجة عن نظم عمل سيئة نتيجة للروتين (أو ما يسمى بالانجليزية red tape ، وأصل الكلمة هو

أن العاملين كانوا يضيّقون بطلب ضرورة لف الوثائق بشرط (احمر) ، وقد لا يكون للروتين فائدة حقيقية على الأقل في نظر العاملين . وهو من الأمور التي تكاد تصبح عادة في العمل يصعب تغييرها بفعل المقاومة العادية للتغيير ، ولأنه يعفى العاملين من التفكير فيما يتعين عمله في كل مرة حسب متطلبات الموقف . والروتين يكون عادة مفروضا من السلطات الأعلى فلا يحس العاملون بالمسؤولية عن تغييره ، كما أنهم قد يترددون في الاعتراض عليه لجهلهم بالدواعي إليه ، رغم ما يسببه من ضيق واحباط للعاملين وللجمهور ، ورغم انه قد يكون مدعاة لعدم تحمل المسؤولية والشعور بتفاهة العمل والاعتراب وعدم الانتماء للمنظمة .

وتشير الدلائل بعامة الى أن اثرء العمل ينجح في تحقيق هذه الأهداف . ففي بحث أجرى في شركة AT & T وجد أن حوالي ٨٥٪ من العاملين استجابوا بصورة ايجابية لاثراء العمل . ويقرر الممارسون . أنه من الصعب جدا التنبؤ مقدما عن سوف يستجيب استجابة ايجابية لاثراء العمل ، فأحيانا يستجيب له أكثر العاملين شغبا واثارة للمتاعب ، مما يشير الى أن هذا الشغب كان تعبيرا عن الشعور بالاحباط نتيجة عدم استغلال قدراتهم العقلية . ويحذر خبراء اثراء العمل من خطورة النظر اليه بوصفه « موضة » بدلا من النظر اليه بوصفه حلا واحدا لنوع معين من المشكلات ، أي الاستخدام غير الكامل لمهارات وقدرات العاملين وبخاصة قدراتهم العقلية . ومن أخطاء تطبيق اثراء العمل « عدم الدقة في التشخيص ، القصور الخاطيء من جانب المديرين ، والعوائق التكنولوجية » . وهناك حاجة على المستوى النظري لتحديد وتبين عناصر اثراء العمل والدرجة النسبية لتأثير هذه العناصر في الارتفاع بالانتاجية وبالروح المعنوية . ويحدد لوك (٥٨ ، ص ٤٧) القائمة التالية لنماذج من التغييرات التي أحدثها الممارسون تحت عنوان « اثراء العمل » : زيادة الشعور بالمسؤولية ، زيادة الشعور بالاستقلال والاقبال من القواعد التي تحد من التصرف ويتمثل ذلك في نموذج الإدارة بالأهداف وهو يقوم على المشاركة في تحديد الأهداف وفي تنظيم العمل وأوقانه بحيث يستجيب للمتطلبات العامة ، زيادة الشعور بالانجاز في العمل وبأهميته للمنظمة وللمجتمع ، فقد يسمح بأن يطبع كل مشرف اسمه على شهادة بأن المنتج قد تم فحصه بواسطته ، اعداد نماذج وحدائق العمل natural work modules الطبيعية التي تشمل كل العمل أو جزءا كاملا منه ، ارجاع الأثر الموضوعي فيما يتصل بالنوع أو بالكلم أو بكليهما ، تدوير العمل وتنويع أكبر في المهام على نفس المستوى ، الارتفاع بمسئوليات مهارات العاملين عن طريق التدريب . تحديد الأهداف

فى وضوح ، استخدام أدوات وإجراءات ومعدات جديدة ، تكوين فرق عمل متماسكة ، زيادة المشاركة فى اتخاذ القرارات ، زيادة الأجور ، وإعادة تنظيم مهام العمل لتحسين الكفاءة عن طريق دراسة الوقت والحركة . وقد يفيد البدء بإجراء دراسة لتقدير مدى توفر الأبعاد السابقة فى العمل المعين فى صورة بروفيل تمهيدا لوضع خطة إثراء العمل فى الجوانب التى تتطلبها بخاصة .

ومن الواضح أنه رغم كل مزايا إثراء العمل ، إلا أن له أيضا حدوده . فبعض العاملين لا يفضلونه ، وبغلب أن يكون هؤلاء ممن لا طاقة لهم بتحمل المسئوليات أو القيام بأعمال معقدة ، أو انهم ممن لا يرتاحون الى العمل الجماعى أو الى تعلم اشياء جديدة . وهم يفضلون الأمن والاستقرار ويطمئنون الى سلطة المشرفين وتنقصهم القدرة على اكتساب المهارات أو تطويعها ، وكذلك يغلب أن يكون هؤلاء ممن لم يحصلوا على تعليم جامعى أو ممن يقترب موعد تقاعدهم أو ممن ينوون ترك عملهم . ويبدو أن إثراء العمل لا يتلاءم مع الأعمال فى المستويات الدنيا وبخاصة اذا كانت مبرمجة أو توماتيكيا على خط انتاج وتتطلب معدات جديدة ذات تكلفة عالية ، أو اذا كان إثراء العمل يؤدي الى الانتقاص من دور المشرفين . وكذلك قد يؤدي إثراء العمل الى اضطراب فى الأجور ، لأن من ينتجون أكثر سوف يطالبون بأجور أعلى ، وبالتالي سوف يطالب الآخرون برفع أجورهم حتى اذا لم يكن إثراء العمل ميسورا عمليا فى أقسامهم . وقد يتطلب إثراء العمل أدوات كثيرة نظرا لتكوين فرق عمل بدلا من خطوط انتاج . كما أنه يتطلب برامج تدريبية . وكل ذلك يزيد فى التكلفة . وكذلك قد يتطلب إثراء العمل إعادة تصنيف الوظائف ، وذلك قد يؤدي بدوره الى اضطرابات عمالية .

وتتمثل أعلى درجات « إثراء العمل » تقدما فيما أصبح يسمى اليوم « إثراء نظم العمل السوسيو تكنولوجية » Enriched Socio-technical Work Systems وهو يعنى إعادة تنظيم العمل فى المنظمة كلها ، أو فى جزء رئيسى منها بحيث يحقق التوازن بين النظم الانسانية والتكنولوجية . ويتطلب ذلك إعادة النظر فى النظام كله وبخاصة فى العمليات الانتاجية بحيث لا تتعارض مع الحاجات الانسانية . وقد طبق ذلك فى عدد من المنظمات منها سكاى - سكانيا ، وفولفو فى السويد وبعض المنظمات فى أمريكا . وفى سكاى - سكانيا لصناعة آلات الجازولين ، كان الانتاج يقوم على أساس فرق يتكون كل منها من ثلاثة عمال مسئولين تماما عن كل مراحل التجميع ، فلم يكن

هناك خط انتاج ، ولم يفرض على الفرق أى نمط انتاجى معين بل ترك ذلك لهم . وقد أدى ذلك الى زيادة الشعور بالرضا ونقص معدلات ترك العمل والغياب وتعطيل الانتاج وكذلك أدى الى المحافظة على جودة الانتاج . الا أن تطبيق هذا النظام فى مؤسسة أخرى Non-Linear systems صادف فشلا اضطر الشركة الى العودة الى النظام القديم . ويعزى ذلك الى أسباب منها عدم استعانة فرق العمل بالاختصاصيين الفنيين بالقدر المناسب . كما أن نظام المشاركة عجز عن مواجهة المطالب الملحة والعاجلة التى تستدعى تغييرات . وقد اضطربت نسبة الأجور الى الأرباح ، وقل شعور المديرين والفنيين بالرضا عن عملهم . وبوضح هذه الحالة أن ادخال مثل هذه النظم أمر بالغ التعقيد يتطلب دراسة كل الاحتمالات فى الموقف وفى مقدمتها الاطمئنان الى انتاج سلعة أو تقديم خدمة للعميل بسعر مقبول لديه .

ويلاحظ البعض أن العلاقة بين الكثير من هذه التغييرات ونظرية هرزبرج فى اثره العمل غير واضحة ، فالنظرية تدعى أن اثره العمل يتطلب توفير « العوامل الايجابية » لزيادة الرضا وتحسين الأداء ، الا أن رفع الأجور وزيادة المشاركة وتكوين فرق عمل هى طبقا للنظرية عوامل سلبية . وليست ايجابية . وذلك بالرغم من أن البحوث تشير الى أن الأجور والحوافز يمكن أن تكون دافعا للأداء فى العمل ومصدرا للشعور بالرضا فى نفس الوقت (٥٨ ، ص ٤٧٢) . ولكن البعض يرى أن الأمر يتوقف على النظام المتبع . فقد يدرك نظام الجدارة merit system بوصفه ذا فعالية فى ارضاء الحاجات « العليا » بينما ينظر الى نظم الأمان (كالأقدمية مثلا) بوصف أنها ترضى الحاجات « الدنيا » . وهناك أدلة كثيرة على أن العدالة المدركة عامل محدد هام فى الشعور بالرضا ويركز أصحاب نظرية « التوقع » على العلاقة بين الأداء والدرجة التى ينظر بها الى الانتاج المرتفع بوصفه خطوة فى طريق التوصل الى أجر مرتفع . وتشتمل الظروف الأخرى المؤدية الى تحقيق فعالية الحوافز المالية على عدم وجود معايير جماعية تقاوم ارتفاع الانتاج ، قدرة العاملين على فهم خطة الحوافز ، وشعور العاملين بمساندة الادارة العليا لهم وثقتها فيهم .

نظرية التوقع

يرى فروم أن الدافعية هى نتاج لدرجة رغبة الفرد فى شئ وتقديره لاحتمال أن فعلا معين سوف يحقق له ذلك . ومن ذلك مثلا العلاقة بين الأداء والدرجة التى ينظر بها الى الانتاج المرتفع بوصفه خطوة فى طريق

التوصل الى اجر مرتفع ، وتعتبر نظرية التوقع عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية : الدافعية = المكافئ \times التوقع (٢٢ ، ص ٦٥) والدافعية هي قوة الباعث الى الفعل أو الأداء ، ويشير المكافئ الى قوة نفصيل الشخص لنتائج معين على النواتج الأخرى ، فهو تعبير عن الرغبة في هدف ، فيقال مثلا : ان الترقية الى وظيفة أعلى مرتبة لها مكافئ مرتفع لدى الموظف أ ، وينشأ المكافئ من اشراف الذات الداخلية بالخبرة ، ولذلك فهو قد يختلف من شخص لآخر ، ونظرا لأن الناس قد يكون لهم تفضيلات ايجابية أو سلبية لموضوع ، فان المكافئ قد يكون موجبا أو سالبا يمكن التعبير عنه على متصل يمتد من - ١ الى + ١ ، ويكون المكافئ صفرا اذا لم يكثر الشخص بالموضوع ايجابا أو سلبا ، ويخبر بعض الناس مكافئات داخلية أو ذاتية للعمل نفسه : أى انهم يستمدون الشعور بالرضا مباشرة من العمل من خلال اكماله أو اتقانه أو من خلال ابتكار ، الخ ، ولذلك فان الناتج في مثل هذه الحالة يكون تحت سيطرة الشخص ، ولا يتأثر بنظم الشواب التي تقيّمها الادارة مثلا ، والتوقع هو قوة الاعتقاد بأن فعلا معين سوف يؤدي الى ناتج معين ، فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال أن التوصل الى نتيجة ما سوف يؤدي الى نتيجة أخرى ، فاذا قدر الفرد أنه لا يحتمل أن فعلا ما لن يحقق ناتجا معيناً ، فان التوقع يكون صفرا ، وعلى الطرف الآخر ، فانه اذا كان الفرد متأكدا تماما من العلاقة بين الفعل والناتج ، فان التوقع تكون قيمته واحدا ، وتتراوح توقعات معظم الناس بين واحد وصفر ، الا أن توقع ناتج ما ، يندر أن يكون مؤكدا تماما ، وذلك لتفاعل عوامل كثيرة ، كما يحدث مثلا في توقع الترقية الى وظيفة أعلى رتبة ، ونظرا لأن الدافعية هي محصلة ضرب المكافئ والتوقع ، فانه يترتب على ذلك أنه لكي يستثار الدافع لدى شخص ، يتعين زيادة مكافئ الناتج ، عن طريق زيادة الشواب مثلا ، كما يتعين تقوية الصلة بين العمل والناتج ، وتشتمل الظروف الأخرى المؤدية الى تحقيق فعالية الحوافز المالية على عدم وجود معايير جماعية تقاوم ارتفاع الانتاج ، وقدرة العاملين على فهم خطة الحوافز وشعور العاملين بمساندة الادارة العليا لهم وثقتها فيهم ، وقد وجدت في دراسة حديثة (٥٨ ، ص ٤٧) نتائج تؤيد نظرية التوقع ، ومؤداها أن الانتاجية تكون أعلى حين تقوم على أساس المخرجات الجماعية والفردية بدلا من المخرجات الجماعية فقط ، ويصر أنصار « الادارة بالأهداف » على التكامل بينها وبين نظم تقويم الأداء والشواب في المنظمة سعيا وراء التزام العاملين والادارة بتحديد الأهداف وتحقيقها ، ورغم أن الكثير من الدراسات والتجارب تشير الى أن نموذج التوقع يفيد في مواقف كثيرة ، الا أنه لا يشرح كل ما يحدث في الموقف الفعلي ، وقد يعجز عن

التنبؤ عنه نتيجة عدم اعتبار المتغيرات الأخرى الهامة . وسوف تكون لنا عودة الى موضوع الحوافز فى اطار الموضوع الأشمل وهو تقويم واثابة الأداء .

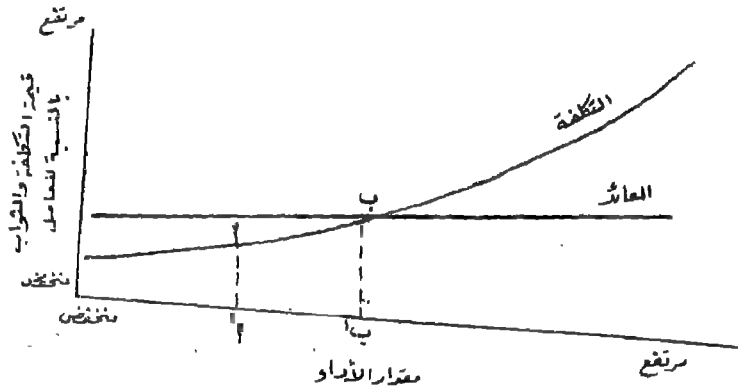
تقييم واثابة الأداء

كان أصحاب الأعمال والمديرون يغلب بينهم الاعتقاد بأن العاملين يريدون المال أساسا ، وأن كل زيادة فيما يدفع لهم تتبعها زيادة مباشرة فى الدوافع الى العمل . ولكن روثلر، برحر وزملاؤه قضوا على هذه الفكرة وأوضحوا أن الاثابة الاقتصادية تعمل من خلال اتجاهات العاملين فى النظام الاجتماعى لتشكيل حافزا غير مباشر . والمال له قيمته الاقتصادية، إلا أن له أيضا قيمته الاجتماعية ، فهر رمز للمكانة عند حيازته وعند صرفه . وهو يمثل للعاملين تقدير أصحاب العمل لهم . وهو رمز لمكانة العامل مقارنة بغيره من العاملين ، إلا أن عاملا قد يرى فى زيادة بسيطة فى مرتبة مبعث سرور كبير . بينما قد ينظر عامل آخر الى زيادة أكبر بوصفها انتقاصا من مكانته وعدم تقدير له . وطبقا لنظرية التوقع التى سبق عرضها ، فانه اذا أريد للمال أن يستخدم بوصفه حافزا ، فان من يعطى له يتعين أن يكون راغبا فى مال أكثر مما لديه (مكافئ) وأن يعتقد أن هذا الثواب سوف يتحقق نتيجة أداء أحسن (توقع) . فمثلا ، اذا كان العامل ميسور الحال لأن له دخلا غير دخله من عمله ، فان زيادة ضئيلة فى مرتبة قد يكون لها مكافئ ضئيل . وينطبق نفس المنطق على عامل يعلى من شأن قيم أخرى . وهو يريد عملا فقط لأنه يمد به بالدخل الضرورى لمعيشته . ولكن نظرا لأن المال قد يكون له معانى اجتماعية عديدة بالنسبة للناس . فان العامل قد يسعى الى المال لقيمه الاجتماعية ، حتى اذا كان له مكافئ ضئيل . ويعنى ذلك أن معظم العاملين يستجيبون للمال بوصفه ثوبا . أما بالنسبة للتوقع ، فان استجابات العاملين يغلب أن تكون أقل وضوحا . فالكثير منهم قد لا يكونوا واثقين من أن الأداء الأعلى سوف يؤدى الى الحصول على ثواب مالى أكبر . وقد يلاحظ بعضهم أن غيرهم ممن يكون أدائهم أدنى بكثير من أدائهم . يحصلون على نفس القدر من الثواب المالى الذى يحصلون عليه ، وهم يرون أن الترقيات ترتبط غالبا بالأقدمية أكثر مما ترتبط بالأداء . ولذلك فان توقعاتهم فى الحصول على ثواب مقابل الأداء تكون ضعيفة . وفى هذا المجال . تستطيع الادارة أن تلعب دورا هاما فى الربط بين الأداء والثواب . وخلق التوقعات الدافعة يكون عادة أسهل لدى الادارة من خلق المكافئ الدافع ، لأن هذا الأخير يتوقف على العامل نفسه وقيمه

وأنساق الدوافع الكبرى في البيئة . فمثلا ، يفقد المال الكثير من دافعيته نتيجة التضخم الكبير بحيث أن زيادة معتدلة في الأجور والمرتبات لم تعد تصبح كافية لمواجهة ازدياد تكلفة المعيشة وكذلك فإن الرخاء والثراء في مجتمع يقلل من مكافئ زيادة المرتب . والمال يغلب أن يشبع الحاجات الدنيا أكثر مما يشبع الحاجات العليا . أى أنه كلما زاد الرخاء كلما قلت قيمة المال . فزيادة صغيرة مثلا في المرتب تعنى الكثير بالنسبة لعامل غير ماهر يعول أسرة كبيرة أكثر مما تعنيه زيادة أكبر لمدير كبير أولاده وأصبح لكل منهم دخل مستقل . وبالرغم من ذلك فإنه لا يزال للمال مكافئ غير قليل وطبقا لنظرية العدالة equity فإنه كلما اختلفت نسبة المدخل الى المخرج لدى الشخص اختلفا كبيرا عنها لدى الآخرين . كلما أحس هذا الفرد بعدم العدالة . أى أن المهم في ضوء هذه النظرية هو اقتراب الثواب مما يعتقد العامل أنه يجب أن يحصل عليه . ويدخل العامل في المدخلات كل أنواعها مثل التعليم والخبرة والأقدمية والجهد والمهارة ، ثم يقارن ما يحصل عليه بما يحصل عليه الآخرون سواء كانوا يقومون بنفس العمل أو بعمل مختلف في المنظمة أو في المجتمع بعامه . وبالطبع ، فإن المقارنة مع الآخرين في نفس المنظمة يغلب أن تكون أكثر أهمية من المقارنة مع العاملين خارج المنظمة . وتشير البحوث الأمريكية (٢٢ = ص ٤٦٦) الى أن ما لا يقل عن ٥٠٪ من العاملين يعتقدون أنهم يتلقون أقل مما يستحقون اذا ما قورنوا بغيرهم ممن يعملون في المهن الأخرى ، واذا لم يحصل العاملون على الثواب السيكولوجي الذي يعتقدون أنهم يستحقونه . فانهم ينزعون الى طلب ثواب مادي أكبر بقصد معادلة ما يرونه ثوابا سيكولوجيا غير عادل .

والمال ثواب خارجي . ولذلك فإن له حدوده . وقد أوضح هرزبرج وآخرون أن الثواب الداخلي يشكل دافعا أقوى . ومن ذلك أن الشعور بالرضا الشخصي عن عمل حسن ينجزه الفرد قد يكون دافعا قويا للكثير من الناس وبخاصة من يتسمون بالصحة النفسية السوية . ولكن ذلك لا يعنى أن دافع المال غير هام . والحقيقة أنه لا معنى للتساؤل عن أيهما أهم : الثواب المادي أم النفسى ، لأن كلا منهما هام ولأن كلا منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به . ويبقى السؤال الجوهرى ، وهو كيف تحقق التكامل بفعالية بين النوعين من الثواب مع مراعاة أن الحاجة الى نوع معين منه تختلف باختلاف حاجات العاملين ونوع العمل والبيئة التنظيمية . وقد يشمل الثواب المادى بالاضافة الى مزايا مثل التأمين على الحياة وتدابير مسكن وعلاوات تعليم الأبناء والمواصلات ، الخ . وكلها لها دلالاتها السيكولوجية

والاجتماعية الهامة . والحل الذى يغلب أن يتوصل اليه العاملون للمشكلة السابقة هو نوع من التحليل التقريبي يقارن فيه العامل بين التكلفة الشخصية والعائد لتحديد نقطة التعادل بينهما break-even point ويدخل العامل فى اعتباره كل عناصر تكلفة رفع الأداء مثل الأداء مثل زيادة الجهد ، ثم يقارن بين التكلفة والثواب المحتمل الداخلى والخارجى ، كل ذلك من وجهة نظر العامل الفرد . ونقطة التعادل بين



شكل (٢٩ : ١) تكلفة الأداء مقارنا بالثواب بالنسبة لعامل (نقلا عن ٢٢ ص ٤٦٨)

التكلفة والثواب هي النقطة التي تتساوى فيها التكلفة مع العائد لمستوى معين من الأداء . كما توضح النقطة ب في الشكل (١) . ويطلب أن يكون أداء العامل قريبا من نقطة التعادل ولكن منخفضا عنها . وذلك لأن العامل لا يحاول عادة أن يكون دقيقا الى الحد الذى يعظم فيه العلاقة بين التكلفة والعائد ، ولكنه يحاول ايجاد علاقة مرضية يكون فيها العائد مناسباً للتكلفة ، ويطلب أن يقع الأداء عند نقطة على الخط أ ب ، ويلاحظ في الشكل أن التكلفة ترتفع ارتفاعا حادا قرب أعلى مستوى للأداء ليمثل الصعوبة الإضافية التي يتطلبها الجهد والتركيز المرتفعان . وبالطبع ، فإن لكل فرد خطه الذي يختلف عن خطوط الآخرين . وقد مثل للعائد بخط مستقيم يشبه ذلك الذي ينتج عن اتباع نظام الدفع بالقطعة ، ولكن في معظم الحالات ، يرتفع الخط فقط في خطوات بعد قدر معين من حدوث تحسن في الأداء . فإذا أمكن رفع خط العائد بقدر أكثر حدة عن طريق عائد أكبر ، فإن نقطة التعادل سوف تكون عند مستوى أعلى من الأداء . ويزداد الأمر تعقيدا نظرا لأن الأجور والأنواع الأخرى من العائد يحددها القانون والنظم في معظم الحالات .

نظم الحوافز الاقتصادية : يشكك البعض أحيانا في حكمة نظم الحوافز ، ويلاحظون أنه في بعض المنظمات ، قد يتطور الموقف بحيث يكون المرتب الثابت هو الذى يستحق في بداية كل شهر دون عمل ، أما الحافز فهو ما يستحق نتيجة العمل ، بل ان غلاة المتشككين قد يلاحظون أن الموقف في بعض المنظمات قد يتطور الى الأسوأ ، فيصبح كل من المرتب والحافز مستحقين دون عمل ، ومن المحقق أن مثل هذه المواقف قد تنشأ نتيجة تشابك عدد كبير من العوامل منها ما يؤدي الى تعطيل الانتاج مثل انقطاع الكهرباء أو نقص المواد الخام ، ومنها ما يؤدي الى نقص توحيد العاملين مع المنظمة وعدم المشاركة في تحديد أهدافها ، وعدم وجود معايير ذاتية تخلق اطارا مرجعيا يتفق والصالح العام ، كما أنه قد يكون نتيجة لنمط معين من البناء أو التنظيم بما في ذلك النمط القيادي ، الا أن ذلك على كل حال يعزز الرأي القائل بضرورة وضع نظام للحوافز يكفل تحقيق القدر اللازم من التوازن بين الحوافز المرتبطة بحاجات الأمن والأمان وحاجات الانجاز ، وهى التى تعبر عن حاجة العامل الى العمل المثمر والأداء الملموس والابتكار وتحقيق الذات عن هذا الطريق في محيط الجماعة (*) .

والعلاقة بين نظم الحوافز والسلوك التنظيمي علاقة هامة ومعقدة . وهناك عدد متنوع من هذه النظم لكل منها مزاياها وعيوبها . فقد تشمل انتاج العامل أو أرباح الشركة أو الوحدات المصدرة أو نسبة تكلفة العمل الى المبيعات . وقد يكون الدفع عاجلا أو آجلا كما هو في نظم المشاركة في أرباح والمعاشات ، والحافز خارج عن الشخص ، أما الدافع فهو باعنا داخلي ، ولذلك فقد يكون من الأدق القول بأن الادارة « تحفز » العاملين ، بدلا من القول بأنها « تدفعهم » . ويختلف استخدام الحوافز باختلاف ظروف الصناعة أو المهنة . فمثلا « قد تستخدم « العمولة » حافزا للمبيعات » أو قد تستخدم حوافز أخرى مثل تملك أسهم في الشركة أو المشاركة في الأرباح .

نظم الحوافز التى ترتبط بالأداء ، ومنها (١) مقدار الانتاج (مثل دفع عمولة بالقطعة) ، (٢) نوعية الانتاج (عمولة فقط على القطع التى تستوفي شروط جودة الانتاج ، أو المبيعات الخالية من الديون) ، (٣) النجاح في تحقيق الأهداف (مثلا علاوة فقط على بيع مالا يقل عن ١٥ سيارة في الشهر مثلا) ، (٤) مقدار الربح (المشاركة في الأرباح) ،

(*) نجيب اسكندر ابراهيم « الحوافز في المجتمع الاشتراكي » من الاوراق الفنية للمعهد القومى للإدارة العليا ، ١٩٦٨ .

(٥) كفاءة التكلفة (المشاركة فى الانتاج) • ومهما كان نوع نظام الحوافز • فإن هدفه هو ربط جزء مما يحصل عليه العامل بمقياس لأدائه أو لأداء المنظمة • وترجع أهمية الحوافز الى أنها تزيد من توقع أن الأداء سوف يتبعه الثواب • فإذا افترضنا أن المال له مكافئ للموظف ، فإن زيادة التوقع تزيد من الدافعية • ويكون توقع الثواب أمرا مؤكدا إذا اتبع نظام العمولة أو القطعة ، الا أن بعض عوامل أخرى يمكن أن تدخل بعض عناصر عدم الثقة كأن تؤدي زيادة الدخل الى انتقال الفرد الى شريحة ضريبية أعلى أو الى زيادة نسبة اسهامه فى المعاش ، الخ • • بينما تؤدي النظم الأخرى مثل المشاركة فى الانتاج الى زيادة أقل فى التوقع ، رغم أنها لا زالت تزيد بها الى حد ما • وكذلك تؤدي الحوافز الى تحقيق العدالة فى اطار نظرية العدالة • فمن ينتج أكثر ، يثاب بقدر أكبر • وكذلك تسهم فى تعديل السلوك عن طريق دعم الحافز للسلوك المرغوب دعما ايجابيا ، وبعض أنواع الحوافز مثل عمولة المبيعات • تدفع بصورة عاجلة ومتكررة وهو اسلوب يتفق مع فلسفة تعديل السلوك • وكذلك يغلب أن ينظر العاملون الى نظم الحوافز بوصفها نظاما موضوعية على عكس نظرهم الى تقويم الأداء من قبل الرئيس •

المشاركة فى الأرباح : لها صور عديدة • ولكننا نقصر المناقشة على مشاركة العاملين فى الأرباح بعد خصم كل التكاليف بما فيها الأجور وضرائب الدخل • الخ • فهي ليست بديلا عن الأجور • كما نستبعد فى هذه المناقشة نظم الحوافز التى ترتبط ارتباطا مباشرا بالانتاج • • وقد بدأ هذا النظام فى الصناعة فى بداية الثورة الصناعية • ولكنه لم يصادف نجاحا • ثم عاد الى الانتشار فى فترة التضخم بعد الحرب العالمية الثانية • ويهدف هذا النظام الى تنمية الاهتمام والتعاون المتبادلين بين العاملين والادارة وأصحاب الأعمال • وإذا كانت معظم نظم الأجور وكذلك نظم الحوافز المبنية على الأداء ، تقوم على أساس اعتبار الفروق الفردية • فإن نظم المشاركة فى الأرباح تقوم على أساس الاهتمامات والمصالح المتبادلة • مما يقوى الدافعية ويشيع روح الفريق ، ويغلب أن تكون أكثر فعالية بعامة فى المنظمات سريعة النمو والتى تحقق مكاسب تسمح بالمشاركة فيها • ولكن فائدتها تقل فى المنظمات المستقرة التى تحقق مكاسب ضئيلة وتواجه منافسة قوية • • كما أن هذا النظام أكثر قابلية للتطبيق بالنسبة للمديرين والمهنيين فى المستويات الادارية العليا ، لأن قراراتهم يغلب أن يكون لها تأثير هام فى أرباح المنظمة ، فيزيد ذلك من توقع عائده نتيجة بذل الجهد • أما من يشغلون مراكز ادارية دنيا • فانهم يجدون صعوبة فى الربط بين جهودهم المتناثرة وتحقيق ربحية للمنظمة •

ويوجه العاملون الى نظام المشاركة في الأرباح أوجه نقد يمكن تلخيصها فيما يلي : (١) لا يرتبط النظام مباشرة بجهود العاملين ، فقد يعملون بجهد دون أن يزيد دخلهم لعدم تحقيق أرباح لأسباب خارجة عن إرادتهم ، وبالتالي ينخفض توقع أن يؤدي الأداء الى عائد ، (٢) طول المدة التي يتعين فيها الانتظار للحصول على ثواب بعد الأداء ، (٣) ضآلة الأرباح أو انعدامها أحيانا ، (٤) التغير الدائم في دخل العامل ، والذي يفضل عليه عادة الحصول على دخل أقل تغيرا ، ولذلك يتعين العمل على أن يفهم العاملون كيف يعمل نظام المشاركة في الأرباح ، ولأن يحسوا بأنه نظام عادل اذا أريد أن يكون له فعالية في الإنتاج ، وقد تميل النقابات الى عدم تشجيع نظام المشاركة في الأرباح لأن امكانيات سيطرتها عليه تكون عادة محدودة ، ولزيادة احتمال أن يضعف هذا النظام الولاء والارتباط بالنقابة ، فضلا عن أن الربح يختلف من منظمة لأخرى ، مما قد يتعارض مع محاولات النقابات توحيد نظم الحوافز - ورغم ما سبق ، فإنه لا يجب أن يكون هناك تعارض بين نظام المشاركة في الأرباح ودور النقابات في رعاية مصالح أعضائها .

المشاركة في الإنتاج : ومن نماذجها المعروفة خطة سكانلون والتي صممها جوزيف ن سكانلون في شركة صغيرة للصلب عام ١٩٣٨ وطبقتها شركات أخرى عديدة . وبمقتضى هذه الخطة ، تدفع للعاملين نسبة مقابل التحسينات في تكلفة العمالة والتي تتفوق على التكاليف العادية . ويذكر دافيز (٢٢ ، ص ٤٩) أنه على أساس التحليل والخبرة ، تحدد تكاليف العمالة على أساس نسبة معيارية تبلغ ٤٢٪ مثلا من ثمن المنتج الكلي أو قيمة المبيعات الكلية للإنتاج . فاذا نجح العاملون في خفض هذه النسبة عن طريق زيادة الإنتاج أو المبيعات ، فإن نسبة من الوفر توزع على العاملين ، وهي تكون عادة حسب المكسب الحقيقي الذي أنجزه العامل الفرد خلال الفترة المعنية . ربح تدفع على أساس شهري أو ربع سنوي بصرف النظر عن مكسب أو خسارة المنظمة : ويضرب دافيز لتوضيح كيف يعمل هذا النظام المثال التالي : اذا كانت قيمة المبيعات في شهر ١١٥٠٠٠٠٠ دولار ، وأمكن زيادة المخزون بمقدار ٣٠٠٠٠٠ دولار ، فإن قيمة مبيعات الإنتاج تصبح ١١٨٠٠٠٠٠ دولار . واذا قدر أن التكلفة العادية (المعيارية) للعمالة نسبتها ٤٢٪ من قيمة مبيعات الإنتاج ، فإنها تعادل ٤٩٥٦٠٠٠ . فاذا كان المدفوع فعلا للعاملين هو ٤٠٣١٠٠٠ دولار ، فتكون الزيادة في الإنتاج والتي يشارك فيها العاملون هي الفرق أي ٩٢٥٠٠٠ دولار ، وتكون نسبة الزيادة الى مجموع المدفوع للعاملين (المعيارى) ١٨٦٦٪ توزع على العاملين كل بنسبة

أجره الفعلي . وتهتم خطة سكانلون بالسلوك التنظيمي قدر اهتمامها بالأجور والحوافز ، فهي تهدف الى خلق مشاركة نشطة تعاونية بين العاملين والادارة بقصد خفض تكلفة العمالة ، وهي تشجع العاملين على التقدم باقتراحاتهم والعمل كفريق وتحسين الاتصال وتنمية العاملين والنظر الى المنظمة بوصفها كلا . وليس من منظور العمل الذي يقوم به العامل الفرد فقط . ويتوقف الكثير في نجاح خطة سكانلون على اتجاهات الادارة وتقبلها لاشراك العاملين في الوفر المتحقق وفي اتخاذ القرار . وهي تصلح في المجالات التي يمكن فيها حساب التكاليف بسهولة ، كما يتوقف على الطراز الاشرافي والتنظيم الاجتماعي لجماعة العمل والاتصال وتحمل النقد وتيسير التفاعل . وهو ما قد لا يكون من اليسير توافره في المنظمات الكبيرة .

الأجور بوصفها حوافز : تقدم الأجور بوصفها حوافز مالا اكبر للانتاج الأكبر ، وهي تستخدم لأنها تزيد في الانتاجية ، وبالتالي تنقص من تكلفة وحدة العمالة ، وذلك بشرط توفر الظروف لزيادة توقع أن العائد سوف ينبع حتما الأداء ، وذلك يتطلب بدوره أن يكون نظام الحوافز بسيطا وواضحا الى الحد الذي يستطيع معه كل عامل تقدير العائد . . .

ويلاحظ أن دور الحوافز بعامة لا يقتصر على العائد المادي ، بل يمتد الى العائد السيكولوجي المتمثل في الشعور بالرضا لاتمام عمل جيد وتحسين صورة الذات نتيجة الشعور بالكفاءة والشعور بالاسهام في تلبية حاجات اجتماعية والعمل في فريق متماسك . الا أن تطبيق نظم الحوافز تواجه صعوبات منها ، (١) صعوبة تحديد معدل الانتاج المعيارى للعمل المعين . والذي يمثل انتاجا معتدلا عادلا لعمل يوم . ويتحدد هذا المعدل عن طريق دراسة الوقت . أى الوقت الذي يستغرقه أداء كل عنصر من عناصر العمل في ظروف معيارية نسبيا . ورغم أنه يبدو أن دراسة الوقت موضوعية تماما ، الا أنه قد تتدخل فيها عناصر ذاتية . فقد يعتمد العاملون الذين تتم ملاحظتهم التباطؤ ، والقيام بحركات اضافية ، ولذلك فقد يكون من الضروري الاستعانة بالتقديرات الجماعية وغيرها لتوفير الموضوعية قدر الامكان ، (٢) يغلب ان يسبب تطبيق نظم الحوافز المتاعب للمشرفين ، اذ يتطلب أعمالا ورقية كثيرة وفهما للنظام لشرحه للعاملين . ومعالجة لما يتسبب عنه من مشكلات مع العاملين وممثلي النقابة ومشكلات في العلاقات مع القائمين بتحديد معدل الانتاج المعيارى . (٣) أحيانا تدخّل تحسينات في طرق الانتاج تجعل أداء العمل أكثر سهولة وأقصر وقتا ، فيستطيع العامل أن يحقق المعدل

فى زمن أقل وبجهد أقل ، فإذا ما تنبعت الإدارة الى ذلك وأعادت حساباتها . بدأ العاملون فى الشكوى (٤) قد يتسبب تطبيق نظام الحوافز فى قيام توتر فى العلاقات بين الجماعات التى يطبق فيها وتلك التى تتبع متلا نظام الأجر بالساعة . فإذا عملت الجماعتان فى ورديتين تتبع الواحدة منهما الأخرى ، فقد تشعر الفئة الثانية بالغبن لأنها تحصل على عائد مالى أقل . وكذلك إذا زاد انتاج الجماعة من الفئة الأولى ، فانه يتعين على الجماعة الثانية العمل بمعدل أسرع تلافيا لحدوث عنق زجاجة فى الانتاج . وفى المقابل ، فانه إذا سبقت الجماعة الثانية فى تسلسل العمل الجماعة الأولى ، أمكنها التباطؤ فى العمل دون أن يقل دخل أفرادها . بعكس الجماعة الثانية التى يقل دخل أفرادها لقلة العمل المتاح . وكذلك يقل تدفق العمل لجماعة الحوافز اذا تغيب أحد عمال جماعة الأجر بالساعة . ولذلك فانه من الأفضل عدم الربط بين الجماعتين فى تسلسل انتاجى متكامل . الا أنه قد تنشأ أيضا مشكلات اذا اتبعت الورديتان نفس نظام الحوافز . كأن يترك عامل من الوردية الأولى آلة معطلة ، أو يقوم بالعمل الأسهل تاركا الأصعب للوردية التالية ، الخ . وقد يؤدي عدم الثقة فى تقديم العائد العادل الى اتفاق العاملين من خلال الجماعات غير الرسمية على الحد من الانتاج بقصد حماية مصالح الجماعة . وقد يؤدي اتباع نظم بعينها الى اخفاء الانتاج حتى الوقت المناسب أو قد يعمل العاملون للتوصل الى الحد الذى يسمح بالحصول على الحافز ثم يتباطأون بعد ذلك .

تقييم الوظيفة :

وهو اجراء نظامى لتحديد القيمة النسبية للوظيفة بهدف ترشيد الطريقة التى تقسم بها الأجور المالية بين العامل وبقصد الحصول على تقبل هذه الطريقة . وهى توفر العدالة داخل المنظمة عن طريق ترتيب داخلى لقيم الوظائف . ويتم التقييم باتباع اجراءات تعتبر أحيانا أنها موضوعية . ولكن العاملين يحتجون أحيانا بأنه من الممكن أن يخطئ القائمون بالتقييم . قد ينظرون الى اجراءات التقييم المعقدة بوصفها حيلة لنفطية جوانب النقص أو لتبرير وجهات نظر ومصالح معينة . وقد يفاوت التقييم الرسمى الذى تقوم به المنظمة عن التقييم غير الرسمى الذى يقوم به العاملون . ومن الضروري العمل على تبسيط اجراءات التقييم والمحافظة على موضوعيتها قدر الامكان وشرحها للعاملين وللقيادات النقابية وتوفير الفرص لبناء الثقة بالقائمين بالتقييم . وقد يغير ترتيب الوظيفة من نمط الترقية . مما تتسبب عنه مشاكل انسانية تؤثر فى تطلعات الموظف . وقد يغير تقييم الوظيفة من لقبها مما يثير ضيق

الموظف » ولذلك فانه من الضروري العدل على تلافي الآثار الاجتماعية والنفسية السيئة التي يمكن أن تترتب على هذه العملية التي يتعين القيام بها بصورة دورية نظرا للتغير المستمر في طبيعة الوظائف بمرور الزمن مع مراعاة الجوانب الانسانية بقدر مراعاة الجوانب الفنية .

تقويم أداء العاملين » وهو أمر ضروري للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في بيئة دينامية ، وهو يقدم المعلومات للعاملين عن مدى تقدمهم في العمل ، والأساس لمكافآتهم ، ويعمل على الاحتفاظ بعلاقات عادلة داخل جماعات العمل فضلا عن اسهامه في تنمية العاملين وتحقيق مبدأ العدالة ، وقد يكون روبرت أوين هو أول من استخدم نظاما للتقويم في مصانعه لغزل القطن في سكوتلانده عام ١٨٠٠ ، وكان يستخدم كراسات تسجل فيها التقارير اليومية عن العامل ، ومكعبات تلون جوانبها بالوان مختلفة يمثل كل لون منها تقويما للعامل يتراوح من ضعيف الى جيد ، وكانت تعرض المكعبات في مكان عمل كل عامل . وقد قرر أوين أنه كان لهذا النظام تأثيره في تحسين سلوك العامل (٢٢ ، ص ٤٧٤) . وبينما كانت تؤكد فلسفة التقويم في الماضي على سمات العامل وعبوبه وقدراته ، فان الفلسفة الحديثة تؤكد على الاداء في الحاضر وعلى الأهداف في المستقبل ، كما تؤكد على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف مع الرئيس أو المشرف . ويفترض في هذه الأسس أن الناس يعملون بجهد واجتهاد اذا اتاحت لهم فرص المشاركة في تحديد الأهداف واذا هيات لهم الادارة البيئة الملائمة . وتتمثل هذه الأسس في نموذج الادارة بالأهداف (الفصل رقم ٣١) . وتصلح الادارة بالأهداف أكثر ما تصلح للداريين والمهنيين والعاملين في المبيعات أو مع من يغلب أن يعملوا في استقلالية نسبية . فالعاملون في المبيعات مثلا قد يتغيبون عن مقر عملهم لمدة طويلة يعمنون خلالها مستقلين ، ومن ثم فان الدافعية تكون داخلية بقدر أكبر من الأهمية . وتمتاز الادارة بالأهداف بأنها تستعين بمحكات موضوعية لقياس الأداء مثل مقدار المبيعات ونوعياتها وحجم الطلب على السلعة وعدد الشكاوى . ولكن الادارة بالأهداف أقل صلاحية للتطبيق في الأعمال الروتينية مثل العمل في خط انتاج وفي الأعمال التي يغلب فيها الاستعانة بالمناهج التقليدية في تقويم الأداء .

وتفيد المقابلة التقويمية سواء كانت في اطار الادارة بالأهداف أو في اطار تقليدي ، في تعريف المدير بالعاملين وبالفروق الفردية بينهم وضرورة التعامل معهم على هذا الأساس . ويخطئ القائم بالمقابلة اذا هو ركز على قائمة أخطاء العامل ، فذلك يشعر العامل بالاحباط ويلجئه الى الدفاع . ومن الأفضل مناقشة نقاط الضعف في اطار خطة لتنمية العامل بقصد زيادة قدرته على انجاز الأهداف .

ويدور الجدل حول أفضلية كل من الأقدمية والأداء بوصفهما محكاً لزيادة الأجور • ولكل منهما مزاياه ومساوئه • فينظر العاملون إلى الأقدمية بوصفها أمراً تترتب عليه حقوق مكتسبة في الترقية والعلاوات، وهي تثير مشاكل للإدارة أقل نسبياً ما يثيره معيار الأداء • وهي لا تعتمد على العلاقات أو الأمزجة الشخصية أو الضغوط • كما أنها أسهل في التطبيق وتوفر قدراً من الحماية للمنتجين الهامشين • إلا أنه يعيبها أنها لا تشجع على تحسين الانتاجية والابتكار • وأنها تقيد العامل في أسارها • لأنه لو ترك العمل في المنظمة فقد يفقد أقدميته • أما معيار الأداء • فإنه المفضل بالطبع من قبل الإدارة وبخاصة في الأعمال المهنية والإدارية التي يعتمد الانتاج فيها على الدافعية • وهو محك يحترم الفروق الفردية • ويزداد استخدامه بعمامة في المستويات الأعلى • كما يفضلها الأصغر سناً والأكثر تعليماً • وتجمع بعض النظم بين المعيارين بنسب تختلف حسب طبيعة القوى العاملة (هل يغلب على العاملين أن يكونوا من كبار السن أو من ذوي المهارات المنخفضة ؟) • ونوع العمل (هل يتطلب تعليماً ومبادرة ؟) والبنية التنظيمية (هل تنمو المنظمة بمعدل سريع يتطلب مرونة وتركيزاً على الأداء ؟) • فمثلاً • قد تكون الأقدمية هي المحك في النصف الأدنى من المستويات الإدارية • بينما يستخدم محك الأداء في النصف الأعلى •

والخلاصة • يتطلب النظام الكامل للثواب عدة أنواع من نظم الأجور والحوافز • فترتيب الوظائف يقيم الوظيفة أو يقدرها بالنسبة للوظائف الأخرى وتبعاً لمستوى المسؤولية • وتقويم الأداء يقدر العاملين من حيث أدائهم وبالتالي الحوافز التي يحصلون عليها فوق أجورهم • وتوزيع الأرباح يقدر المنظمة من حيث أدائها الاقتصادي بعمامة كما يقدر العاملون بوصفهم شركاء فيها • وتعمل هذه النظم الثلاثة مما لتشكيل برنامجاً كاملاً للأجور والحوافز • يمكن أن يسهم كل منها بشيء في تحقيق ثواب اقتصادي للعامل • كما أن كلا منها يكمل الآخرين لأنها تعكس عوامل في موقف كل فالمرتبة الأساسي يشكل دافعا للارتقاء إلى مستويات أعلى من حيث المهارة والمسئولية • ويشكل الدفع عن الأداء حافزاً لتحسينه • وتشكل المشاركة في الأرباح دافعا للعمل بروح الفريق لتحسين أداء المنظمة • أما النظم الأخرى مثل محك الأقدمية فإنها تكافئ العامل على خدمة طويلة وتشجعه على البقاء في عمله وكذلك يدفع للعامل إذا طلب منه العمل أيام الاجازات أو في نوبات ليلية أو في ظروف سيئة • ويشمل البرنامج الكامل كذلك عوامل أخرى تحقق أهدافاً اجتماعية مثل علاوات الأقدمية والترقيات • الخ • وتقدم بعض المنظمات

ما يسمى ببرنامج « الكافتيريا » فى المزايا ، أو النظام المتغير فى المزايا ، لأن الفرصة تتاح فيه أمام العامل للاختيار من بين برامج عديدة ، فقد يفضل موظف صغير مثلاً نظاماً للتأمين الطبى بينما يفضل موظف أكبر سناً نظاماً للمعاشات ، وهكذا . وعلى كل حال فإن البرنامج الكامل يهتم بتحقيق توازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية . وأخيراً ، فإنه فى تقويم أداء الإدارة ، يتعين دائماً اعتبار العوامل البيئية ، فى المجتمع المعين ، والتي قد تكون ميسرة أو معوقة (*)

أسس التعلم فى التدريب المهنى والاشرافي : يندر أن نجد اليوم من يتساءل عن جدوى التدريب المهنى وضرورته لرفع الكفاية الانتاجية ، وان كنا نجد من يتساءل عن قيمة العائد على الاستثمار فى التدريب فى ضوء تكلفته . ويشير عدد من الدراسات الى أن التدريب المهنى المخطط تحت اشراف يحقق عدداً من النتائج تشمل فيما تشمل : تنمية المهارات الخاصة الضرورية للعمل المعين ، انخفاض الوقت اللازم لأداء العمل المعين وما يترتب عليه من وفر ، تجاوز المستوى الانتاجى النمطى ، الاقلال من كمية التلف ، الاقلال من عدد الحوادث ، وانخفاض التغيب ومعدل دوران العمالة ، الخ . ومن المحتمل أن الكثير من هذه النتائج ترجع على الأقل جزئياً الى الأخذ بأسس التعلم ، ومنها : تقوية الدافع الى التعلم ، وتكرار الربط بين المنبه والاستجابة ، وتوزيع التكرار على فترات مناسبة ، وتعلم الخبرة فى كليتها بدلاً من تجزئتها ، والممارسة بدلاً من الاكتفاء بالاستماع أو الرؤية ، وأفضلية استخدام المكافأة على العقاب وترجيحها للسلوك المطلوب ، والتركيز على السلوك الصحيح بدلاً من السلوك الخطأ ، ومعرفة المتعلم بدرجة تقدمه والعوامل المرتبطة بها وذلك عن طريق توضيح علاقات السبب والنتيجة ، والاستعانة بأكثر من حاسة واحدة فى التعلم ، ودراسة الفروق الفردية لاكتشاف أفضل سرعة فى التعلم بالنسبة لشخص معين ، وأفضلية التعلم على أساس الفهم بدلاً من التعلم على أساس التقليد أو الحفظ وبخاصة فى مواجهة المواقف الجديدة . وتوضح دراسات كثيرة أن اكتساب المهارات عن طريق التدريب المهنى يتأثر بالجوانب النفسية - الاجتماعية الى الحد الذى قد تعوق أو تيسر فيه عملية التدريب . ولكى يحقق التدريب أهدافه يتعين مراعاة عدد من العوامل الهامة يمكن أن نلخصها فيما يلى :

(*) انظر : رفاعى محمد رفاعى « أثر المواقف البيئية على أداء الإدارة فى القطاع العام » . رسالة قدمت الى جامعة القاهرة للحصول على درجة الدكتوراة .

(١) التعرف على الحاجات التدريبية التي تشكل الأهداف المعينة للتدريب ، (٢) التعرف على المهارات والمعلومات الميسورة التي تحدد مادة التدريب ، (٣) التعرف على الخبرات التعليمية ونواحي النشاط والمصادر المختلفة التي تحدد الطرق التي تختار للتدريب ، (٤) التعرف على أساليب تقويم التدريب حتى يمكن القيام بمراجعة مستمرة منظمة للبرنامج في تقدمه . ويمكن التعرف على هذه العناصر السابقة عن طريق توجيه استبيانات وإجراء مقابلات مع الرؤساء والمشرفين والعمال ، يطلب منهم فيها مثلا ، ذكر الجوانب التي يقدرون أنها كانت أكبر أثرا في تقدمهم ، ونوع التعليم أو التدريب الفعال في نظرهم ، الخ . وفي الكثير من الحالات ، قد يعجز المتعلمون أنفسهم عن ادراك حاجتهم الى التدريب ، أو يترددون في الاعتراف بها . ولذلك يكون من المفيد جدا سؤال الأفراد في مختلف المواقع والمستويات الفنية والإدارية ، كما يفيد أيضا أن يعهد بأمر التدريب الى لجنة من العمال والمشرفين والفنيين ، يقومون بتحديد حاجاتهم وأهدافهم . ومثل هذه اللجان تسفر غالبا عن أفكار وخطط مبتكرة ، كما أنها تزيد في ادراك العمال لتعدد مشكلات التدريب .

وقد ناقشنا في فصل سابق الطرق المختلفة للتدريب ومنها الطرق التقليدية مثل المحاضرة والمناقشة والندوة ، ودراسة الحالة ، الخ . وكلها مفيدة في فهم السلوك . وهي اذا توفرت لها الظروف والشروط المطلوبة يمكن أن يكون لها تأثيرها في تغيير الاتجاهات وتحسين الأداء . ومن طرق التدريب أيضا « نمذجة السلوك » وهو نوع من التعليم عن طريق عرض نماذج فعلية لطرق معالجة المشكلات السلوكية التي يغلب مواجهتها في العمل ، ويشجع استخدامها في تدريب المشرفين بخاصة . ومن أمثلة هذه المشكلات : كيف نحسن من أداء عامل ؟ كيف نتعامل مع عامل يتأخر عن مواعيد الحضور ؟ كيف نظهر التقدير لأداء ممتاز ؟ الخ ويفيد استخدام أسطرة الفيديو في زيادة فعالية الطريقة . وتمتاز « نمذجة السلوك » بأنها تبدأ بتعليم السلوك أولا ، على أساس أن ملاحظة وتعلم السلوك يؤديان الى أن يلتمس المتعلمون أن السلوك المتعلم يؤدي الى نتائج أحسن ، فتتغير اتجاهاتهم نحوها ويحاولون تعلم الأطر الأساسية التي تفسر فعاليتها . وهي على عكس النموذج التقليدي الذي يبدأ بعرض أطر ونظريات سلوكية يفترض أن معرفتها تسهم في تغيير الاتجاهات ، وبالتالي في تغيير السلوك . وقد أثبتت نمذجة السلوك نجاحها ، كما أن الدارسين يقبلون عليها وبخاصة في تدريب المشرفين وغيرهم ممن يكثر تعاملهم مع الناس .

الصحة النفسية والمشكلات الفنية في العمل والادارة :

تشير دراسات كثيرة أجريت في الخارج الى أهمية توافق كثر من العامل والمدير في جماعة العمل وخارجها بالنسبة للكثير من المتغيرات الهامة مثل مستوى الانتاج والغياب واستهداف الحوادث . الخ . ومن المؤسف أنه لا تتوفر لدينا في مجتمعنا العربي في الوقت الحاضر احصائيات أو بيانات كافية في هذا الموضوع . وهذا النقص هو في حد ذاته مؤشر على قلة الاهتمام بالصحة النفسية للعامل والمدير ، وهو أمر قد يترتب عليه قدر كبير من الخسارة والضياع (*) .

ويتعرض كل من العاملين والمديرين الى ضغوط على الانفعالات والعمليات الفكرية والحالة البدنية ، وحين تشتد وطأة هذه الضغوط ، فانها يمكن أن تهدد قدرة الفرد على التعامل مع البيئة ، وأن تؤثر سلبيا على الأداء في العمل . ومن الأعراض التي تظهر نتيجة لهذه الضغوط فقدان السيطرة على الأعصاب ، القلق ، عدم التعاون ، الاسراف في تعاطي الكحوليات والمخدرات ، الخ . وقد تنشأ هذه الظروف من أسباب أخرى ، ولكنها أعراض شائعة للضغوط النفسية . وتؤدي هذه الحالات أيضا الى اضطرابات جسمية في محاولة من جانب الجسم لمسيرة الضغوط ، ومن هذه الاضطرابات ما هو عارض مثل اضطراب مؤقت في المعدة ومنها ما هو طويل المدى مثل قرحة المعدة . كما يمكن أن تؤدي الضغوط النفسية لمدة طويلة الى اضطرابات في القلب والكليتين والأوعية الدموية وأجزاء أخرى من الجسم . ولذلك ، فانه من المهم العمل على

(*) من المؤشرات الطبية اهتمام عدد من الباحثين في المجتمع العربي بدراسة هذه الموضوعات . انظر على سبيل المثال البحوث التالية المنشورة في المجلد الثالث من كتاب « قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي » تحرير وتنسيق لويس كامل مليكة ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٩ .

— العامل المشكل والعامل المستهدف للأصابة . بحوث فرج عبد القادر طه ونجيبه أحمد الحضري .

— قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين . هيئة البحث ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية .

— البناء السيسيومترى وبناء الاتصال والانتاجية . بحوث زيدان عبد الباقي ويوسف حماني .

انظر كذلك :

— فرج عبد القادر طه . سيكولوجية الشخصية المعوقة للانتاج ، دراسة نظرية وميدانية

في التوافق المبني والصحة النفسية . القاهرة . مكتبة الحانجي ، ١٩٨٠ .

— محمود السيد أبو النيل . علاقة الاضطرابات السيكوسوماتية بالتوافق المبني في

الصناعة . رسالة دكتوراة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٢ .

على أن يكون الضغط النفسى فى مستوى يمكن الفرد من تحمله دون حدوث اضطرابات . ويتراوح الضغط النفسى من حيث مدة استمراره من فترة قصيرة الى فترة طويلة ويتوقف ذلك على أسباب الضغط وعلى قوة الفرد على التخلص منه . وتشتهد حدة المشكلات حين تطول فترة الضغط لأن الجسم يصبح معوقا عن اعادة بناء نفسه لمسيرة الضغط .

والضواغط stressors أى الظروف التى تسبب الضغط النفسى . ويغلب أن تتجميع عدة ضواغط بطرق مختلفة لتؤدى الى الضغط النفسى . ويطلق على مستوى الضواغط التى يمكن أن يتحملها الفرد قبل شعوره بالضغط « عتبة الضغط » . فبعض الناس تزعجه أقل التغيرات أو الطوارئ ، بينما يتسم البعض الآخر بالثبات والهدوء وذلك - على الأقل جزئيا - لشقتهم فى قدرتهم على مواجهة الأحداث . وترتبط الاستجابة لمواقف الضغط بما إذا كان الشخص ينتمى الى النوع (أ) أم الى النوع (ب) كما سبق أن أوضحنا .

وفى دراسة للمعهد القومى للصحة العقلية بأمريكا ، وجد أن الأسباب الرئيسية للضغط بالنسبة للعاملين تتنوع بالتساوى بين العمل والبيئة . ومن الأسباب التى ترتبط بالعمل ، فقدان الوظيفة بسبب الفصل منها أو بسبب المرض ، زيادة حجم العمل ، ضغط المواعيد المحددة لانجازه ، سوء نوعية الاشراف ، المناخ الذى يتسم بعدم الشعور بالأمن . عدم توفر السلطة لمواجهة المسئوليات ، غموض الدور ، التفاوت بين قيم المنظمة وقيم العاملين ، وقوع تغير كبير مثل فصل عدد كبير من العاملين . أما الأسباب التى ترتبط بظروف خارج العمل فمن أهمها الحالة الزوجية مثل الطلاق أو ظروف عائلية سيئة مثل فقدان ابن . الخ . والاحباط سبب من أسباب الضغط النفسى وينتج عن اعاقه الدافع بقصد منع الوصول الى هدف مرغوب ، كأن يحاول الفرد مثلا إنهاء تقرير فى مدة محددة ، ولكنه يعوق بفعل ظروف غير متوقعة . وقد يشعر الفرد بالضيق وألم فى المعدة ، الخ . وهو ميكانيزم دفاعى يمثل محاولة لوقاية الذات من التأثيرات السيكولوجية لاعاقه الهدف . وقد يطول الاحباط مثلا اذا ظل الفرد محروما من الترقية لمدة طويلة ، مما قد يؤدى الى قيام اضطرابات انفعالية تؤثر فى فعاليته . ومن أكثر الاستجابات شيوعا للاحباط : العدول ، ثم الانزواء والنكوص والتثبيت والاضطرابات البدنية والأهداف البديلة .

وفى دراسة رائدة لهاليداي . فى سكوتلندا بين عمال مناجم الفحم ، وجد أن الزيادة الكبيرة فى العصبان وفى الاضطرابات

السيكوسوماتية بين الحربين العالميتين الأولى والثانية ، ترجع الى
 اتغيرات التكنولوجيا فى ظروف العمل بالمناجم ، والى انخفاض عام
 فى مستوى الروح المعنوية . فقد ظل العمال لأعوام عديدة ، يستخرجون
 الفحم بأيديهم ويسمعون صوت طبقات المنجم المنذرة بالخطر . وفى
 مدى عشرين سنة ، أدخلت فى المناجم الأساليب الميكانيكية الحديثة .
 وقد أسفر تحليل أحلام العمال عن خوف كبير من العمل بالمناجم نتيجة
 لأن العامل لم يعد يسمع الصوت المنذر ، اذ يعلو عليه صوت الآلات .
 وقد وجد هاليداي زيادة قدرها ٣٣٪ فى الاضطرابات السيكوسوماتية
 بين عمال المناجم عنها بين السكان بعامة . وقد أوضحت بحوث كالبن
 وماى سميت أن الاختلافات الكبيرة فى معدل المرض من قسم الى آخر
 كانت نتيجة ترتبط بشخصية المشرف أكثر مما ترتبط بأى عامل آخر
 الا أنه من الناحية الأخرى ، وجد ماركو فى بحث له بين العمال فى
 انجلترا أن الرجال الأذكى ليسوا أعلى انتاجا ممن هم أقل منهم ذكاء .
 كما أن أولئك الذين كان انتاجهم فى أقل مستوى لم يكونوا معتلين فى
 صحتهم النفسية أو العقلية . أى أن هذا البحث لم يؤيد الافتراض
 القائل بأن العمال المصابين بعجز سيكولوجى مثل العصاب يقل انتاجهم
 عن انتاج العامل العادى . وقد قامت شركات أمريكية كثيرة أثناء الحرب
 العالمية الثانية باستخدام عمال يعانون من اضطرابات عصابية أو
 ذهانية . ومن السذاجة بالطبع أن نفترض أن الاضطرابات النفسية
 تنشأ فقط من عدم الرضا بالمهنة . فالاضطراب له أكثر من سبب .
 ويمكن للضغوط النفسية أن تكون عونا أو معوقا للأداء فى العمل طبقا
 لمقداره . فحين لا تكون هناك ضغوط ، تختفى التحديات فى العمل
 وينزع الأداء الى الانخفاض . وبارتداد الضغط ، يزداد الأداء لأن الضغط
 يساعد الشخص على استنفار العاملين على الاستجابة للتحديات . وفى
 النهاية ، يصل الضغط الى مرحلة يكون فيها « مسطحا » يتطابق تقريبا
 مع قدرة الشخص على الأداء . وعند هذه النقطة ، فإن زيادة الضغط
 لن تحدث تحسنا فى الأداء . أما اذا زاد الضغط بقدر كبير ، فإن الأداء
 يندهور ، ويفقد الشخص القدرة على اتخاذ القرارات . فإذا ما وصل
 الضغط الى نقطة الانهيار ، يصبح الأداء صفرا ، وينهار الشخص ويعجز
 عن العمل .

ولا يقتصر مصدر الاحباط على الادارة ، بل قد يشمل زملاء العمل
 ومصادر التعويق فى العمل وظروف البيئة وأخيرا الذات . فقد تكون
 الطموحات أعلى من القدرات . وبالطبع لن يكون موضوع مصدر
 للاحباط ، الا اذا كان يمثل هدفا هاما للفرد . ومن واجب الادارة العمل

قدر الامكان على ازالة مصادر الاحباط وتهيئة خدمات اخصائيين نفسيين لمساعدة العاملين في مواجهة هذه المصادر ومشاعر الاحباط . وقد وجد كمال عبد المحسن البنا في بحثه للدكتوراه والذي شمل ٩٢ من المستويات الادارية العليا في شركة كبرى من شركات القطاع العام في مصر ، ارتباطا نوعيا بين النمط الادارى (طبقا للنموذج الشبكي في الادارة) والاضطرابات السيكوسوماتية فمثلا ، كان النمط ٩ - ١ (المهتم بالعمل) أكثر الأنماط تعرضا لكل أنواع الاضطرابات السيكوسوماتية تقريبا ، ويليه النمط ١ - ٩ (المهتم بالعامل) والذي أظهر تعرضا لمرض السكر واضطرابات الغدد . ويليه النمط الأبوى ٩ + ٩ وقد تعرض لمرض السكر ، ثم النمط ٥ - ٥ الذى أظهر خوفا على الصحة مع وهن العزيمة والتوتر وافتقادا للمقومات الأساسية للمدير الناجح من نضج الشخصية واتخاذ القرارات المناسبة وقيادة الآخرين . أما النمط ٩ - ٩ (المهتم اهتماما كاملا بالعمل والعامل) فقد تميز صاحبه بالصحة الجيدة بدنيا ونفسيا وبيولوجيا وبالسعادة والنضج والاتزان وعدم التعرض للأمراض السيكوسوماتية .

المشكلات الفنية

دوران العمل والغياب : يتضح في كثير من الفقرات السابقة ، أن الغياب ودوران العمل تتحكم فيهما الى حد بعيد عوامل سيكولوجية واجتماعية . وفي نسبة معينة من الحالات ، يتحدد الغياب ودوران العمل بعوامل خارج نطاق العمل تماما ، مثل انتقال الأسرة من مكان لآخر ، ومثل المرض ، والحوادث . الخ الا أنه رغم ذلك ، نجد أحيانا أنه حين تتساوى العوامل التي تؤثر في اتخاذ قرار بتغيير العمل ، أو بالتغيب عنه ، فإن مكان الشخص في الجماعة ، ومشاعره نحو نفسه في العمل ، تكون عوامل محددة هامة .

وقد قام ويكرت (١١١) ببحث بين عمال شركة بل للتليفون ، فلم يجد فروقا بين العمال الذين يتركون العمل وأولئك الذين يبقون فيه في المحكات الثلاثة التالية : (أ) بيانات عن تاريخ الحياة ، (ب) اختبارات الاستعدادات التي طبقت عليهم عند إلحاقهم بالعمل ، (ج) اختبارات للعصاب . غير أنه وجد فروقا بين النوعين من الجماعات في مقياس للروح المعنوية ، وبخاصة فيما يتصل بانغماس العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، وشعوره بالمساهمة في أعمال الشركة ، ورضائه عن الاشراف . وتشير هذه النتائج بصورة مبدئية الى أن ترك العمل ، والغياب ميدانان هامان للبحث في تأثير بناء الجماعة على العمل .

وقد أوضحت دراسة لمايو (في ١٥ ، ص ٨٣) في أسباب ارتفاع نسبة ترك العمل « من ٧٠ الى ٨٠٪ » بين عمال مصانع للطائرات في جنوب كاليفورنيا ، أن الغياب وترك العمل يحدثان أساسا بين العمال الذين لم ينتموا الى فريق والذين فشلوا في الانضمام الى أى جماعة بسبب شواذ شخصية ، أو لأنه لم تنهيا لهم الفرصة لذلك ، وهذا هو الغالب . وكان من نتيجة ذلك أنهم لم يشعروا بالولاء للشركة ، كما أنهم لم يهتموا بالبقاء أو بالخروج منها . وقد وجد في نفس الشركة ، أن انتاج أحد أقسامها يزيد بنسبة ٢٥٪ عن متوسط الانتاج في الشركة . ولوحظ أيضا أن عمال هذا القسم يفخرون بانتمائهم اليه ، وأن الاشراف الرسمى عليه قليل جدا من جانب الادارة . كما كشف البحث أيضا أن كل عمل القسم كان موكولا لقائد من بين العمال ، ليس له دور رسمى مكلف به من قبل الشركة ، وكان يركز كل جهوده حول الإبقاء على تماسك الجماعة . فكان يقسم كل عامل جديد للجماعة ، ويلحقه بزميل يتوقع الانسجام بينهما ، وكان يريه كل خطوات العمل حتى يلم بنظرة كلية عنه ، ويعرف الغرض من الجزء الذى ينتجه ، وكان يعالج كل شكايات العمال بنفسه .

حوادث العمل : ينزع المتحمسون الاختبارات الاستعدادات الخاصة

الى تأكيد ما أسموه « استهداف الحوادث » accident proneness وهم يعالجونه كما لو كان صفة كامنة فى الضحية ، بصورة تقرب جدا من الطريقة التى كانت سمات القيادة تعالج بها قديما . وقد قام باترسون وويليت (٧٠) بدراسة تضمنت تحليلا تفصيليا للعوامل الموقفية المتصلة بالحوادث فى محيط المناجم باسكوتلندا . وقد وجدوا ارتباطا عاليا بين معدل الحوادث فى منجمين درسا دراسة تفصيلية . وهما يريان أن هذا الارتباط لا يمكن إرجاعه الى ظروف ميكانيكية . حيث أنه كانت هناك فروق كبيرة بين المنجمين اللذين درسا تفصيليا (من حيث العمق وحالة السقف . والمسافة تحت الأرض . الخ .) كما أن معدل التقدم الميكانيكى كان يختلف من منجم لآخر اختلافا كبيرا . بينما تساوى تقريبا الاهتمام بتطبيق قواعد الأمن ، والتأمين طبقا للقوانين . وقد بدأ تجاربهما بافتراض أن العامل المسبب ، الطويل المدى ، هو ضعف التماسك فى الجماعة سواء داخل المصنع أو خارجه . وقد اتخذوا - بناء على هذا الافتراض - سلسلة من الخطوات هدفت الى زيادة تماسك الجماعة العاملة . ومن ذلك ، القيام برحلات ، واقامة الحفلات ، وعقد الاجتماعات داخل مقر العمل ، حيث يؤكد لفظيا ما تقتضيه طبيعة العمل من تماسك وتساند ، ولصق نشرات تحوى

عبارات على الحوائط تؤكد هذا المعنى . ولقد لصقت هذه النشرات في قسم آخر دون أن يؤكد معناها لفظيا في اجتماعات عامة ، فلم تسفر النتيجة عن نة ص ملحوظ في الحوادث في العام الأول . أما في القسم التجريبي ، فقد نقصت الحوادث بما يعادل ٥٤٪ من العدد الذي يمكن التنبؤ به من منحنيات الحوادث في الماضي . ورغم صعوبة ضبط المتغيرات في مثل تلك التجارب الميدانية ، إلا أنها تظهر لنا مقدار ما يمكن تحقيقه من التحليل النظري ، والعلاج العملي للحوادث اذا حاولنا فهمها على أساس سيكولوجي - اجتماعي .

الروح المعنوية

قارن كاتزو وهيما (الفصل ١٠ في ٦٦) بين خمس ورش لبناء السفن ، اختلفت في مستوى الروح المعنوية بها ، كما اختلفت في عدد كبير من المتغيرات مثل الظروف المعيشية والعلاقات بين العمال والادارة . ومستوى الانتاج ، الخ وخرجا بنتيجة مؤداها أن هناك علاقة سببية دائرية بين الانتاج ومستوى الروح المعنوية . فالانتاج المرتفع يعمل على رفع الروح المعنوية ، وهذه بدورها تؤدي الى زيادة في الانتاج وهكذا وقد وجد أن مستوى الانتاج قد يكون مرتفعا رغم سوء الظروف المعيشية ، اذا كان العمال يشعرون بالفخر لنجاحهم في الوصول الى مستوى عال في الانتاج . واذا تحقق لهم كسب مناسب . وقد تكون الظروف المعيشية مناسبة الا أن عدم استقرار الشركة على سياسة انتاجية ثابتة مثلا ، قد يؤدي الى قلق وعدم شعور بالآمن بين العمال والخاصة ، أن مستوى الروح المعنوية هو محصلة وسبب لعدد متشابك من العوامل الفيزيائية والسيكولوجية والاجتماعية ، وخاصة ما يرتبط ارتباطا مباشرا بالعمل نفسه .

دور الخدمات النفسية في المنظمة في مجال الصحة النفسية :
والخلاصة ، أن مشكلات المهنة من المشكلات الخطرة التي تهدد توافق الفرد في العصر الحاضر . وهي تشمل المناخ السائد في المنظمة بما في ذلك النمط القيادي ، والاشرافي ، ومستوى طموح الفرد ومسنوى تدريبه للقيام بدوره المهني ، وكفاحه للارتقاء في السلم الاقتصادي - الاجتماعي . واتجاهاته نحو رؤسائه ومرؤسيه والأنماط المميزة له في اتصاله بالناس واستجابته لهم . ومما يساعد على توفير أسباب الصحة النفسية في المنظمة انشاء خدمات للتوجيه المهني . والاختيار والتدريب على أسس سليمة والاهتمام برفع مستوى الروح المعنوية وزيادة مستوى الكفاءة في العمل الجماعي ، وانشاء الخدمات الاجتماعية وتوفير العلاج

النفسي : ويمكن للاخصائي النفسي أن يسهم في توصيل مشاعر العاملين إلى الرؤساء مع الاحتفاظ بالطبع بسرية أسماء الأفراد . إلا أن الاخصائي يتعين عليه أن ينقل إلى الإدارة العليا مؤشرات المشكلات التي يعاني منها العاملون ، فهي إشارات تنذر بالخطر وتتطلب العمل . ومن ناحية أخرى ، يمكن أن يسهم الاخصائي أيضا في الاتصال من أعلى إلى أسفل وأن يفسر للعاملين توجهات وأنشطة الإدارة العليا . ونظرا لصعوبة توفير الخدمات النفسية لكل العاملين في المنظمة ، فإنه من المفيد أن تتجه الجهود إلى تدريب قادة العمال والرؤساء على التعرف على مشكلات العاملين والعمل على حلها . فمن الميسور تدريبهم على حسن الاستماع للعمال وإتاحة الفرصة له لتفريغ الشحنة الانفعالية . وزعم أن التفريغ قد لا يحل المشكلة ، إلا أنه يزيل العوائق العقلية في طريق حل المشكلة مما يسمح للفرد أن يواجه مشكلته بصورة بناءة . إلا أن العميل لا يكتشف من خلال حديثه مع شخص آخر يعرف الحقائق أن مشكلته وهمية لا تتفق مع الواقع . وكذلك يمكن مساعدة العميل على فهم أنه قد ضخم انفعالاته بغير سند من الواقع . ومن شأن مثل هذا الكشف أن يساعد العميل على التفكير الواقعي المستقيم . ولا يعنى ذلك تقديم « فكر واضح » للعميل ، إذ يتعين أن يصل العميل بنفسه إلى هذا الفكر ، والذي قد ينشأ نتيجة تطورات تالية في العلاقة بما يشجع الفرد على تقبل المسؤولية عن حل مشكلاته الانفعالية وزيادة واقعيته في حلها . وقد يتطلب الأمر مراجعة العميل لتوجهاته ، وذلك أكثر من مجرد تفريغ انفعالي أو توضيح فكر في مشكلة ، إذ يتضمن تغييرا في أهداف وقيم العميل ، ومن ذلك مثلا مساعدته على الاعتراف بحدود إمكانياته وتقبلها ، أو مساعدة مدين كحولى أو مدير يعاني من اكتئاب . وكل هذه أعمال تخصصية لا يجب أن يقوم بها غير الاخصائي المؤهل . ولكن يتعين على الإدارة العمل على اكتشاف مثل هذه الحالات لاحتالها إلى العلاج النفسي قبل استفحال المشكلة واستعصائها على العلاج . ولا يجب أن يقتصر اهتمام الإدارة بالمشكلات المرتبطة بالعمل ، بل يتعين أيضا الاهتمام بحل المشكلات المرتبطة بمواقف خارج العمل مثل المشكلات المالية والعائلية والادمان . ويستعان في هذا المجال بمؤسسات المجتمع المعينة - والخاصة - أن الخدمات النفسية يمكن أن تسهم في التخفيف من الضغوط على العاملين وبخاصة إذا ساندوا مناخ في المنظمة يتسم بالمساندة والمشاركة في اطار تنمية المنظمة والاتصال المفتوح .

إدارة الوقت

يختلف مفهوم الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم .

واختلاف مهنتهم ، كما يختلف هذا المفهوم من ثقافة لأخرى . وكذلك يختلف توزيع أوقات من يشغلون أعمالا ادارية باختلاف طبيعة مهامهم وباختلاف مستوياتهم . وتشير البحوث الى ارتباط الحاجة الى الانجاز لدى المديرين بتوجه معين نحو الوقت يتمثل في تصويره كما لو كان طائرا أو سباق حصان ، والربط بينه وبين صفات مثل النشاط والتوتر والسرعة والوضوح والحدة . وتصور أحداث الماضي أقرب الى الحاضر مما هي عليه ، وتقدير الوقت المنقضى بدقة أكبر أو بأنه أطول مما كان عليه فعلا ، وشعور الفرد المنجز بالضيق اذا تعطلت ساعته وبالذنب اذا استيقظ متأخرا ، وبالقلق اذا لم يكن واثقا من الوقت . وبتقديره للعمل المطلوب قبل موعده المقرر وبالنزعة الى تأجيل الاشباع وتفضيله تقديم جائزة أكبر بعد فترة عن جائزة أصغر في الحال ، ولكنه يشعر بالضيق اذا تأخر تقديم الجائزة عن موعد استحقاقها .

كيف يقضى المدير وقته ؟ يغلب أن يقضى المدير وقتا في العمل أطول من غيره بالإضافة الى ساعات في المنزل لانجاز بقية أعماله وفي الواجبات الاجتماعية المرتبطة بعمله . وقد وجد فيبر (١٠٩) التوزيع التالي لوقت المدير مقدرا بالساعة في الاسبوع : طلب المشورة / مناقشة (٨ر٤) ، ابداء النصيح / مناقشة (٨ر٤) ، التفكير / البحث (٧ر٩) ، أعمال غير ادارية متنوعة مثل عمل افتاحي أو فني أو كتابي (٧ر١) . إصدار تعليمات ، تصحيح أخطاء (٣ر٨) ، مراجعة أو رقابة أعمال المرؤسين (٢ر٩) ، متابعة خارجية (١ر٧) ، اقتراحات (١ر٣) . ولكن نفس الباحث وجد أيضا أن توزيع الوقت يختلف الى حد ما باختلاف نوع ومستوى الموقع الاداري (الادارة العليا ، الوسطى التخصصية ، الخدمات ، المشرفون والمبيعات) . فمثلا ، يكون اتصال المشرفين بالمرؤسين وبالرؤساء أكثر من اتصالهم بالأفراد من خارج المنظمة . بعكس الأفراد في المبيعات . ومن المعقول افتراض أن حرية ضبط الوقت تكون أقل لدى مديري الخدمات . بينما تكون أكبر لدى أفراد الادارة العليا ، الا أن هناك أيضا فروقا بين الأفراد داخل كل من الفئتين ، أى أن لكل من التنظيم والشخصية الفردية دوره في ادارة الوقت .

أسباب ضياع الوقت : ومن أسباب ضياع الوقت التي كشفت عنها البحوث في الغرب : الاجتماعات وكثرة ما يعقد منها لبحث أمور تافهة ، كثرة الزوار ، الخطابات والمراسلات الطويلة ، عدم تفويض السلطة ، سوء التنظيم ، التمسك بالروتين ، النزعة الى تأجيل البت في الأمور ، كثرة المراسلات غير الضرورية وبخاصة التقارير التي

لا يقرأها أحد ، المقاطعات التليفونية ، التمسك بالأعمال المعتادة السابقة بعد الترقية ، وضع الأشياء في غير مواضعها ، صعوبة المواصلات ، انخفاض مستوى أداء العاملين ، التأخر في المراسلات ، تناول القهوة أو الشاي وقراءة الجرائد والحديث في التليفون في غير العمل ، أعمال تافهة والحديث في أمور لا ترتبط بالعمل ، إلا أن بعض الباحثين (١٠٩) يرى أن معظم هذه الفقرات السابقة تمثل أعراضاً أكثر من أن تمثل أسباباً . فضلاً عن أن ما قد يعتبر ضياع وقت بالنسبة لمدير قد لا يكون كذلك بالضرورة بالنسبة لمدير آخر ، وفي تقديرنا أن المحك الجوهرى هو اسهام الجهد المبذول في الوقت المعين في تحقيق أهداف المنظمة . ويورد الباحثون أسباباً وراء ضياع الوقت أهمها ما يلى :

(١) حين تكون مطالب العمل أكثر مما يجب أو مما تسمح به الطاقة ، فإن المدير قد يلجأ الى تضخيم اتصالاته واصدار الأوامر في عصبية مما يربك العاملين معه ، أو قد يلجأ الى التقليل من الاتصالات والاصرار على أن يكون الاتصال به عن طريق القنوات الرسمية ، أو قد يفضل القيام بنفسه بالعمل فيحبس نفسه عن الآخرين ليتفرغ لانجاز المهمة . ونتيجة لذلك يفضل الاتصالات الرأسية ويؤدى ذلك الى قضايا تكنولوجية وبنائية وتنظيمية هامة ، وينزع الى تشديد قبضته على المروسين والتخلص من مثيرى المشاكل وتحرير الاتصالات غير الرسمية والتي قد تكشف له الكثير مما يجرى في المنظمة . ويرفض تفويض السلطة لغيره وبخاصة فى الاستجابة للمطالب الواردة من خارج المنظمة حتى لو كانت مطالب قليلة الأهمية . والأرجح أن ينشأ مثل هذا الموقف نتيجة عدم التحديد الدقيق للوظيفة .

(٢) توفر وقت أطول من اللازم نتيجة للبطالة المقنعة أو انخفاض الانتاج أو المبيعات ، الخ . وقد يلجأ المدير لمواجهة مثل هذا الموقف الى طرق منها : زيادة نشاطه عن طريق خلق مشكلات ينشغل بحلها ، المبالغة فى الاستجابة للمنبهات العادية ، واهتمام غير ملائم بالشكليات وميكانيكيات التقارير وإعادة التنظيم من غير ضرورة وعقد الاجتماعات الكثيرة المطولة ، الخ . والظاهرة المعروفة بقانون باركنسون ، أى التوسع فى عمل مجرد شغل الوقت المتاح ، ولكن ذلك ليس صحيحاً بالضرورة ، لأنه اذا أدرك العاملون أن عملهم مطلوب ، فإن الوقت الزائد لن يكون له التأثير المدمر على الروح المعنوية .

(٣) اصطناع السرية دون سبب نتيجة عدم الشعور بالامن . ويضيع كثير من الوقت بسبب احتكار المعلومات وعدم توفيرها بالقدر

المناسب لأداء العمل . وقد يلجأ العاملون أحيانا الى التجسس والاطلاع على الملفات المحظورة لمجرد تيسير أداء العمل وليس بقصد التجسس . وتكشف السرية غير الضرورية عن مناخ عام غير ملائم يسود المنظمة . وقد تستخدم السرية لتبرير قرار غير منطقي وبخاصة فيما يتعلق بالمرتبات والمكافآت والعقود ، الخ . أو تستخدم السرية طريقا لاحتلال مراكز السلطة . وقد يضيع كثير من الوقت في محاولات حظر تداول المعلومات ، ويكون لذلك تأثير سيء على الروح المعنوية . والمنظمة المثالية هي التي تتيح أكبر قدر من المعلومات للعاملين فيها .

(٤) ضياع الوقت في محاولات الحصول على مكانة أعلى أو المحافظة على المكانة الحالية ، وقد يكون ذلك عن طريق الانتقاص من أقدار الآخرين وغير ذلك مما يميز مناخ « الدفاعية » في المنظمة ، وفيه يشعر العاملون بأنهم لا ينجزون شيئا بالرغم من قضائهم وقتا كبيرا لتحريك الأمور « ظاهرة طحن الرياح » ومن ملامحها : اجتماعات لا تنتهي وبغير هدف أصيل ، خلق وظائف أكثر لاتاحة فرص للترقية ومحاولات المديرين الجدد الظهور بمظهر الأهمية بانفعال الأعمال ، البحث عن « كبش فداء » ، بذل الوقت في تشديد الرقابة على من يحل محل المديرين المرقين ، الخ .

طرق مقترحة لاداة وتنظيم الوقت : وهي تكاد تنقسم الى فئتين :
التجزئة والتركيز .

(١) التجزئة وتشمل الاجراءات التي تتخذ للفصل بين الوقت القابل للضبط والوقت الذي يصعب ضبطه ، ومحاوله تحويل بعض الوقت من النوع الثاني الى النوع الأول اذا أمكن ويسمى الوقت الخارج عن نطاق الضبط « وقت الاستجابة » أي الوقت الذي يقضى في الاستجابة لمطالب الآخرين وللأحداث ، وهو في تقدير بيتر دروكر يبلغ ٧٥٪ من الوقت الكلي . ويرى البعض أن الفرق بين المدير الفعال وغير الفعال هو في كمية الوقت الذي يخضع للضبط . وبالرغم من أن بعض الباحثين لا يوافق على الرأي القائل بالانتقاص من شأن وقت الاستجابة ، إلا أن الجميع يكاد يتفق على ضرورة العمل على زيادة نسبة الوقت الخاص للضبط . ويمكن تحقيق ذلك بطرق منها التبسيط ، فمثلا ، قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين ، مثل املاء وكتابة الصادر ، تلقي المكالمات التليفونية ، الاجابة الفورية على المراسلات بدلا من تأجيلها واعادة قراءتها ، الخ .

(٢) التركيز - وهو يعنى التعريف والتحديد الواضح للعمل

من حيث أهدافه واستراتيجيته ، بحيث يمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة الضرورية . ويتطلب ذلك تحديد الأولويات التي يتعين التركيز عليها والتي تتوافر امكانيات النجاح لها والاهتمام بالنتائج المطوب تحقيقها . ويفضل رؤساء كثيرون التركيز على عمل واحد من الوقت الواحد بدلا من تشتيت الانتباه الى أمور كثيرة في نفس الوقت ويستعان في تحديد الأولويات بثلاثة محكات هي : (١) ترتيب ورود الموضوع من حيث الوقت ، الا أن ذلك المحك قد لا يصلح لتعيين الوقت الذي يمكن التحكم فيه ، (٢) الاستعجال كما يحدث في حالة تحديد تاريخ معين قريب لانجاز الموضوع . الا أن ذلك قد يستغرق كل وقت المدير على حساب المشكلات غير العاجلة ولكن الأهم منها برغم ذلك . وقد يكون من المفيد تجزئة الأعمال الى عاجلة وأجلة وتخصيص فترة معينة لكل جزء في كل يوم . وقد يتطلب ذلك أن يعزل المدير نفسه فترة كل يوم يتفرغ فيها للموضوعات الأهم ، (٣) اسهام الموضوع في تحقيق أهداف المنظمة (مثلا عن طريق الانتاج والعائد والمبيعات والخدمات الخ) - فينظر الى الوقت بوصفه استثمارا له عائد ، مثله تماما مثل رأس المال . ويقدر معظم من يشتغلون بالادارة اليوم أن التركيز على الربحية فقط ليس الهدف الوحيد للمنظمة . وذلك لأن الكثير من المتغيرات والأحداث الخارجية تؤثر في الربح . وبالتالي فإن الربحية وحدها لا تصلح دليلا لاتخاذ القرار والسلوك الإداري . ويجب ان تؤخذ في الاعتبار الأهداف طبقا للنتائج (مثل الربحية ، الانتاجية ، المسؤولية العامة ، الخدمة ، الابتكارية ، الخ .) وفي نفس الوقت الأهداف طبقا للوسائل (مثل الالتزام بأهداف المنظمة وتعاون العاملين والاستقرار والتنمية ، الخ .) . فمثلا ، قد يحدد المديرون في شركة لانتاج المواد المنزلية الأهداف بالترتيب التالي : (١) أهداف للعملاء : أعلى مستوى من الجودة ، خفض الأسعار ، خدمة سريعة ودقيقة ، (٢) أهداف للعاملين : الشعور بالأمن الوظيفي ، أجور عادلة ، ادارة عادلة ، فرص للترقية ، اعتبار الفرد العامل بوصفه انسانا ، (٣) أهداف للمديرين : فرص للتدريب وللارتقاء والنمو ، (٤) أهداف للمجتمع : المواطنة الصالحة ، تقديم العون للأعمال الخيرية ، دفع الضرائب ، الاسهام في تنمية المجتمع ، (٥) أهداف لحاملي الأسهم : ارباح طيبة ، البحوث والتطوير وانتاج منتجات جديدة صيانة المباني وتوسيعها .

وقد عرضنا في فصل سابق الى عدد من أوجه المقارنة بين العمل الفردي والعمل الجماعي . أما من حيث الوقت ، فانه في ظل ظروف معينة قد يتفوق العمل الجماعي على العمل الفردي من حيث التوصل الى الحلول

الصحيحة ومن حيث قلة عدد الأخطاء ، ولكنه يكون أبطأ . ولكن ذلك قد يتأثر بعوامل مثل السن ، ومستويات الأداء الفردى . فمثلا ، وجد أن جماعات الطلاب الجامعيين هي الجماعات الوحيدة التي تحقق من خلال العمل الجماعي نجاحا أكبر مما يحققه أحسن أفرادها من خلال العمل الفردي . . . وإذا كانت عوامل كثيرة تتدخل لتحد من عقلانية عملية اتخاذ القرار ، ومنها التحيزات الإدراكية والتحييزات السيكولوجية والقلق ، فإن عامل الوقت قد يكون أهم من هذه العوامل . ذلك أن اتخاذ القرار يتطلب وعيا بالمشكلة بحثا عن البدائل ومحكات للمفاضلة بينها . ويتطلب ذلك وقتا ، فمثلا في مواجهة تخلف انتاجي تد يلقى المدير اللوم على المشرف ويتخذ تحت ضغط عامل الوقت قرارا يفصله دون أن يبحث عن أصول المشكلات وعلاجها مثل زيادة عدد الطلبات ، الخ . . . وتشير البحوث الى أن العالم المبتكر يعمل بمعدل أبطأ وبحذر خلال تحليله للمشكلة وجمع البيانات الأساسية ، وحين يتحقق له ذلك ، يتخذ القرار ويعمل بسرعة أما الفرد الأقل ابتكارية ، فإنه يقضي وقتا أقل في تحليل المشكلة ، ووقتا أكبر في محاولة التكامل بين البيانات . ويؤثر الاستعجال تأثيرا سيئا على قرارات الأفراد والجماعات . وقد يهيئ ضغط الوقت الفرصة للرئيس التسلطي للحد من حرية التعبير عن الصراع ، وبالتالي الى توهم وجود سلام في المنظمة ، رغم أنها قد تكون في واقع الأمر في طريقها الى الانهيار . وقد لوحظ وجود نزعة من جانب المدير الجديد الى اتخاذ قرارات هامة في الفترة الأولى من رئاسته ، الا أن ذلك قد يكون له مزاياه ومساوئه .

وفي ختام هذه المناقشة ، يجدر بنا الإشارة الى أسلوب « التحليل الشبكي » Network Analysis وهو أداة رئيسية من أدوات تخطيط المشروعات طورته الاخصائيون في بحوث العمليات . ومنه الاسلوب المعروف باسم « أسلوب تقييم ومراجعة البرامج Program Evaluation & Review Technique (PERT) » ومنه أيضا الاسلوب المعروف بـ « المسار الحرج Critical Path Method (CPM) » واستخدمته شركة Dupont في تخطيط وتنفيذ انشاء أحد مصانعها . ويعتمد هذان الاسلوبان وغيرهما أساسا على تمثيل خطة تنفيذ المشروع في شبكة أعمال تمثل العلاقات المتعاقبة لتنفيذ المشروع . وتحتمل فيه اعتبارات الوقت (مع اعتبارات التكلفة) موضوع الاهتمام . ولا يتسع المجال لمناقشة هذه الأساليب التي تتوافر عنها مراجع متخصصة (*) .

(*) رمزي محمد زكي أسلوب التحليل الشبكي . من الأوراق الفنية للمعهد القومي للإدارة العليا .

ادارة العلاقات الصناعية أو علاقات العمل

العلاقات الصناعية : هى ذلك الميدان من ميادين الادارة الذى يهتم بكل أنواع السلوك الناشئ عن علاقات العمل والمرتبطة بها ، وتشمل هذه الارتباطات مدى واسعا يغطى العلاقات المتضمنة فى الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والتوجيه المهني ، والعلاقات بين العاملين ، وبين العاملين ورؤسائهم ، وبين كل هؤلاء والمنظمات العمالية . فهي تسمية لميدان عريض متسع من علاقات بين الناس ، وهى علاقات انسانية تنشأ نتيجة حتمية للتعاون الذى تتطلبه الصناعة الحديثة . وتوضح مناقشاتنا السابقة لتطور علاقات العمل وما ترتب عليه من مشكلات، الحاجة الشديدة الى هذا الميدان . والهدف الرئيسى للعلاقات الصناعية هو الاحتفاظ بالعلاقات الصناعية الضرورية لتهيئة جو يستطيع فيه كل فرد أن يحقق ذاته وأن يشعر بالرضا وأن يسهم بأقصى ما يمكنه الاسهام به لتحقيق أهداف المنظمة .

ويتضمن التعريف السابق أن ادارة العلاقات الصناعية لا يمكن أن تكون شيئا منفصلا عن العملية الادارية بوصفها كلا ، فهي عنصر اساسى فى فعاليتها . ويمكن القول أن وظيفة ادارة العلاقات الصناعية لها جانبان : يمثل الجانب الأول فى وجهة النظر الانسانية التى يجب أن يتبناها كل مدير ، والتى تترجم فى الطريقة التى يدير بها أعضاء المجموعات البشرية التى تمارس أعمالها فى مختلف وحدات المنظمة . وبينما يمثل هذا الجانب نوعا من الممارسة القيادية ، الا أنه يرتبط أيضا بتنفيذ سياسة الأفراد وتطبيق اجراءات هذه السياسة . والجانب الثانى ، يمثل مجموعة من الخدمات ، وهو جانب التخصص ، ففى الميز المدير العلاقات الصناعية ، ويمكن تليخيص هذا الجانب فى أنه ابداء المشورة لرئيس مجلس الادارة ، وعن طريقه الى مجلس الادارة ، فيما يتصل بوضع سياسات الأفراد وتخطيط الاجراءات التى تنفذ بها هذه السياسات . والاشراف عليها . أى أن وحدات العلاقات الصناعية سواء فى الحكومة أو فى الصناعة ، هى وحدات استشارية فى معظم الحالات . ويمكن القول بأن وظيفة مدير العلاقات الصناعية هى تقديم المشورة للمديرين الآخرين فيما يتصل بالجوانب الانسانية من أعمالهم ، وهو يقدم هذه الخدمات عن طريق وحدات ادارته من اختيار العاملين وتوظيفهم وتدريبهم وحفظ السجلات واعداد الاحصائيات والخدمات الطبية والاجتماعية . الخ . وفى لغة نظرية التنظيم بتولى « مسئولية وظيفية » بالنسبة لكل ما يتصل بالأفراد .

وتتضح مما سبق ضرورة أن يكون مدير العلاقات الصناعية مرتبطاً ارتباطاً مباشراً برئيس مجلس الإدارة ، بصرف النظر عن رتبته ، وذلك كى يستطيع أن يمارس دوره الاستشارى .

ولا يكاد يختلف مصطلح « علاقات العمل » employment relations عن مصطلح « العلاقات الصناعية » industrial relations ، ويفضله بعض من يعترضون على استخدام هذا المصطلح الأخير لأنه قد يستبعد من التعريف العلاقات فى مجالات أخرى مثل مجالات العمل الحكومى وأعمال المؤسسات التجارية والمالية . ويشمل المصطلحان السابقان كلا من ميدان : « تسويق العمالة » labor marketing ، أى تخطيط العمالة ، وتوزيعها ، وتحديد مصادرها . وترتبط بهذا الميدان دراسة : اقتصاديات العمالة ، وتسويق العمالة ، والتوجيه المهنى . والميدان الثانى هو الاستخدام الفعال للمصادر الانسانية ، أى أنه يركز على علاقات العمل فى الوظيفة . ويشتمل على اختيار وتوظيف العاملين وتدريبهم وتقييمهم ، وترقياتهم وعلى الأجور والحوافز والخدمات ، الخ . وتندرج تحت هذا الميدان الثانى عدة مناشط هى : (١) العلاقات العمالية labor relations (٢) إدارة الأفراد personnel management or personnel administration ، وتشمل مناشط التعامل مع العاملين بوصفهم أفراداً فتضم الاختيار والتدريب والتقييم والتوجيه والخدمات . وأحياناً يستخدم مصطلح « إدارة القوى العاملة » manpower management للدلالة على كل الميدان الثانى المرتبط بالعلاقات داخل العمل والذى يشمل كلا من العلاقات العمالية وإدارة الأفراد . ويستهدف تنمية واستخدام المصادر الانسانية ، ويشمل العلاقات الفردية والجماعية . وأحياناً يستخدم مصطلح بديل هو علاقات العاملين employee relations أو « الموارد البشرية » .

ويمكن أن نلخص وظائف العلاقات الصناعية فيما يلى :

(١) إدارة موظفى العلاقات الصناعية departmental administration (٢) وضع السياسات وبرامج تنفيذها . فإدارة المصادر الانسانية فى العمل تبدأ بأفكار صريحة أو متضمنة تتعلق بالأهداف . وعلى أساس هذه الأهداف تعلن السياسات ، وهى التى تصف خط السير الذى يعتزم اتخاذه . ثم على أساس هذه السياسات توضع البرامج بقصد تنفيذ السياسات المقررة ، ويتطلب تنفيذ البرامج القيام بمناشط أو اجراءات معينة . وتعنى السياسات فى مجال العلاقات الصناعية : الأسس والأهداف التى تقرها المنظمة مرشداً للإدارة فى

علاقاتها بالعاملين ، فمثلا ، لنفرض أن المنظمة أعلنت أن سياستها هي :
 وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . فانه يجب أن تحدد هذه
 السياسة برنامج العمل وخط السير في صورة اجراءات • ومن الضروري
 التمييز بين السياسة وبين الاجراءات قبل اعلان هذه السياسة •
 فالسياسة دليل يهتدى به في التوصل الى القرارات ، والاجراءات تحدد
 طريقة أداء عمل معين • ويساعد شرح الفرق بين الاثنين المنظمة على فهم
 أن السياسة لا تحدد من حرية العمل ، ولكنها تيسر التوصل الى قرارات
 أكثر فعالية عن طريق تحديد الاطار الذي يمكن فيه العمل كما أن ادارة
 العلاقات الصناعية تمد المسؤولين بالحقائق والبيانات التي تسهم في رسم
 السياسة ، ومنها ما يتعلق بالتقدم العلمي والنظم في الشركات الأخرى
 وشكاوى العاملين والاحصائيات ، الخ •• كما أنها تعرف كل من يهتم
 الأمر بهذا السياسة وتفسرها وتتابع تنفيذها • (٣) التوظيف ويشمل
 تحديد مصادر العمالة واكتشافها ، توصيف الوظائف وتحليل الوظيفة
 وتحليل الموظف ، وترتيب الوظائف وتقييمها ، والبحث عن أفضل
 المرشحين للوظيفة ، والاختيار ، والتعيين • (٤) التدريب بكل أنواعه •
 (٥) الترقيات والنقل وانهاء الخدمة والمعاشات والتأمينات ، والأجازات ،
 الخ • (٦) تقييم العاملين ، والتقارير عنهم • (٧) العلاقات العمالية
 والبث في الشكاوى • (٨) الخدمات الطبية والاجتماعية والنفسية
 وخدمات الاسكان والترفيه ، والقروض والادخار الخ • (٩) الاتصالات •
 (١٠) الشؤون القانونية • (١١) الأمن والحراسة • (١٢) الأمن
 الصناعي • (١٣) الأجور والمرتبات (١٤) السجلات والتقارير عن
 النشاط وأعمال الادارة • (١٥) المتابعة والتقييم • تحديد معايير الأداء •
 مراجعة وتقييم السياسات والبرامج والاجراءات • (١٦) العلاقات
 العامة •

(١٧) البحوث ، وتهدف الى الكشف عن أفضل ظروف للعمل ،
 مثل دراسات الرضا عن العمل ومستوى الروح المعنوية ودراسات التعب
 والملل ، وطرق تقييم العاملين ، والحوافز وطرق التدريب ، وأسباب
 التمارض والغياب ودوران العمل واستهداف الاصابات الخ •• وقد تضم
 بعض الادارات مراقبة الجودة ، وتحديد معايير ومعدلات الأداء وبعض
 النشاط الفنية الأخرى •

الفصل الثلاثون

تطبيقات في القيادة الادارية والسلوك التنظيمي

٢ - المنظمة بوصفها جماعة دينامية

أهداف المنظمة وحركتها واتخاذ القرار :

إذا كانت التنمية عملية مستمرة لأحداث التغيير اللازم لزيادة الدخل القومي الحقيقي بهدف رفع مستوى المعيشة لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع ، وإذا كانت الادارة هي أداة التنمية ، فإنه تتضح لنا صعوبة الفصل بين أهداف الادارة وأهداف المجتمع وقيمه . والتنمية لها جانبان : جانب فني تكنولوجي ، وجانب انساني : نفسى - اجتماعى . وتعنى التنمية تغييرا مقصودا ومخططا ، وهو تغيير يتناول المجتمع والمنظمة والفرد . ويتعرض مجتمعنا لما تتعرض له مجتمعات عصر القضا من تغيير تكنولوجي سوف يحيل الكثير مما نستخدم اليوم من أساليب وأدوات الى « المعاش » بعد سنين قليلة . وقد بدأت الادارة الحديثة الاعتماد على الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية وعلى الآلات التى تستطيع أن تحتزن قدرا هائلا من المعلومات تحصل عليها من مصادر متباعدة فى الزمان وفى المكان ، وهى تصنف هذه المعلومات وتقدمها جاهزة عند أول اشارة ، فتقدم كل البدائل المتاحة ، وما يترتب على الأخذ بكل بديل منها من نتائج وعواقب . ولكن يظل الانسان دائما هو الذى يتخذ القرار فى ضوء أهدافه وقيمه . ولا يقتصر تأثير التكنولوجيا على استخدام أدواتها ، ولكن أخطر ما يتناول هو القيم والاتجاهات والأفكار . وقد يقع التغيير أحيانا فى الجانب المادى دون أن يواكبه تغيير فى جانب القيم والاتجاهات . وفى مثل هذه الحالات ، نعانى من ظاهرة « تخلف حضارى » يترتب عليها صراع يعوق مسيرة التغيير . ونخلص مما تقدم الى أن أهداف المنظمة

أهداف دينامية متغيرة ومتطورة تستمد من أهداف المجتمع الدينامي المتطور . وتتطلب مراحل التحول بخاصة مستويات عالية من الكفاية الانتاجية للتغلب على ندرة الموارد ولتسديد الاحتياجات الأساسية للمجتمع على أساس عدالة التوزيع . وسوف نناقش في فقرات تالية مفهوم المشاركة في تحديد أهداف المنظمة ونماذجها المختلفة ، وهو المنهج الذي يفترض - اذا توفرت الظروف والشروط الملائمة - أنه المنهج الذي يسهم الأخذ به في تقوية الدافعية لدى العاملين ، على أساس أنه لا تعارض بين الصالح العام والصالح الخاص ، وهو أيضا المنهج الكفيل بتنسيق الجهود نتيجة وضوح الرؤيا ، وهو الذي يمد المنظمة بمستويات لقياس الأداء تعرف العاملين بمدى نجاحهم في قيامهم بأعمالهم ويحفزهم على التقدم في إطار رقابة ذاتية .

ولكن الأهداف قد تتعارض ، وبخاصة من وحدة الى أخرى داخل المنظمة الواحدة . ومن هذه الأهداف : زيادة الانتاج ، تحقيق ربح أكبر ، جودة السلعة المنتجة ، خفض تكاليف الوحدة المنتجة ، خلق مناخ انساني ، تحقيق أرباح عالية في فترات مقبلة ، الخ . ويلاحظ أن بعض هذه الأهداف يمكن ترجمتها الى معايير كمية بحيث يسهل ملاحظة مدى تحقيقه مثل الربحية وقيمة المبيعات ، بينما يصعب قياس البعض الآخر منها ، مثل الأرباح في فترات قادمة أو تحسين العلاقات الانسانية . كيف يمكن اذن التوفيق بين هذه الأهداف ؟ يقدم دسوقي (١) عددا من الحلول هي : (١) نظام الحوافز : قد نضع نظاما للحوافز يركز على الكم دون الكيف (مثلا : عدم وضع حد أقصى للأجر ، مع خصم يتناسب مع كمية المعيب في الانتاج بحد أقصى للخصم) ، وتكون النتيجة أن يهتم العاملون بالكم دون الجودة بعد استقطاع الحد الأقصى للخصم . ولذلك فإنه من الضروري وضع نظام للحوافز يعطي مكافأة على الانتاج السليم فقط ، (٢) ترتيب الأولويات واعطاء أوزان تمثل درجة أهمية الأهداف (مثلا : ٤٠٪ زيادة كمية الانتاج ، ٣٥٪ خفض تكاليف الانتاج ، ٢٥٪ جودة الانتاج) : (٣) وضع حدود عليا أو دنيا على قيمة المتغيرات التي تمثل جميع الأهداف الا واحدا ، وهو يكون في الغالب أهم الأهداف ، مثل وضع حد أدنى على جودة الانتاج وحد أعلى على تكاليفه مع محاولة زيادة كمية الانتاج الى أكبر درجة ممكنة .

وفي المجتمع الاشتراكي يثار تساؤل هام حول الربح بوصفه هدفا

(١) محمد ابراهيم دسوقي ، أهداف المنظمة ، من الأوراق الفنية للمعهد القومي للإدارة العليا ، ١٩٦٦ .

للمنظمة • ويعرض دسوقي الموقف بالصورة التالية : تحرص الدولة في المجتمع الاشتراكي على أن تتبنى وحدات الانتاج أهداف المجتمع وأهـمـيا الارتفاع بالدخل القومي وتذويب الفوارق بين الطبقات • وبما أن الدخل القومي للدولة هو مجموع القيمة المضافة (أى قيمة الانتاج النهائي لها مطروحا منها قيمة مستلزمات الانتاج ، أى قيمة المواد والخدمات المشتراة ، والقيمة المضافة من ناحية أخرى عبارة عن الربح مضافا اليه الأجور والضرائب المختلفة) لجميع الوحدات الانتاجية ، فإن الهدف المباشر للشركة يجب أن يكون زيادة القيمة المضافة لها الى أقصى درجة ممكنة • الا أن قصر الاهتمام على القيمة المضافة دون الربح قد يؤدي بالمنظمة الى عدم وضع الرقابة الكافية على الأجور التى ترتفع على حساب الأرباح ، وبذا تضعف قدرة الشركة على الاستثمار ، وبالتالي على زيادة القيمة المضافة فى الفترات المقبلة ، وهذه بلا شك نظرة قصيرة المدى • ويقترح البعض اعتبار معيار الربح هدفا يستخدم لتقييم الأداء بعد استبعاد الآثار المترتبة على القرارات المركزية التى تتعلق بموضوعات مثل تحديد الأسعار وكميات وأنواع الانتاج • بينما يقترح البعض الآخر استخدام الربح معيارا للأداء ، واعطاء مزيد من الحريات لوحدات الانتاج فى اتخاذ القرارات التى تؤثر على مستوى الربح •

والاستراتيجية هي المنهج الذى يتبع من بين مناهج بديلة متوفرة ، لتحقيق الأهداف وذلك فى ضوء فلسفة • وعن طريق تفاصيل أو أساليب عملية هي التكتيكات (*) • وقد يكون اختيار الاستراتيجية فى ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة • والاستراتيجية هي أحد مسارات التخطيط ، أى أن التخطيط أشمل من الاستراتيجية • والتخطيط هو مجموعة العمليات المستمرة اللازمة لاتخاذ القرارات التنفيذية المتعلقة باستخدام الموارد والامكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بالطريقة المثلى فى المستقبل • وهو يتناول أكثر من اتخاذ قرار • فهو ينتقل من مجرد التنبؤ بالأحداث الى تصور طرق تحقيق الأهداف • وترجم الاستراتيجيات الى برامج وخطط مرحلية ومشروعات وخدمات •

واذا كانت الايديولوجية هي الاطار المرجعى الذى يعمل فى ظله المدير ، والذى فى ضوئه تتخذ القرارات فيما يتصل بالسياسات وترتيب الأولويات ، وتخصيص المصادر أو طرق مواجهه المشكلات ومطالب المجتمع ، فإن المدير يستطيع دائما أن يؤثر فى نوع القرار المتخذ • عن

(*) نبيل على شعث • الاستراتيجية • والادارة العليا سلسلة دراسات المعهد القومي

للادارة العليا ، رقم ٢٩ ، ١٩٦٧ •

أكثر من طريق : تقديم البدائل كلها أو بعضها ، اعداد المعلومات كلها أو بعضها ، صحيحة أو محرفة ، الخ . ويتضح مما سبق الأهمية القصوى للتدريب على اتخاذ القرارات بالصورة العلمية ، وبخاصة في مواقف عدم التأكد . وقد يختلف علماء السلوك الى حد ما عن علماء الاقتصاد في اهتمامهم بنظرية اتخاذ القرار . كما أن هناك بعض الفروق من حيث المنهج كانت تقوم في الغالب بين الاقتصاديين والسلوكيين . فالنظرية الاقتصادية معيارية في منهجها ، أي أنها تهتم بما ينبغي أن يكون ، وتفترض أنه إذا توفرت ظروف معينة ، فإنه ، يمكن التنبؤ بنتيجة معينة . وعلى هذا الأساس ، فهي تسعى الى التعريف بكيف يرشد القرار الأمثل . أما النظرية السلوكية ، فهي وصفية في منهجها ، أي تهتم بما هو واقع فعلا ، وهي تسعى الى تحديد الأسس التي يهتدى بها في اتخاذ القرار في ضوء نموذج يمثل السلوك الفعلي في اتخاذ القرار . ولنوضح ما سبق بمثال ، إذا كنا نناقش موضوع : كيف نغير الطريقة التي يتبعها المدير في اتخاذ القرار ، فإننا طبقا للمنهج المعيارى ، نقدم أسساً وقواعد لتحديد أحسن طرق ووسائل اتخاذ القرار ، وقد تعنى كلمة « أحسن » الكثير من الأشياء : أسهل ، أكثر مجلبة للربح ، أقل تعرضاً للمخاطر ، أقل إثارة للاضطراب ، أكثر فعالية ، أيسر وقعا ، أكثر انسانية ، أو أكثر اتساقاً مع قواعد الأخلاق ، الخ . أى أن الاهتمام هو بما يجب القيام به . وليس بفهم ما يقع حين نقوم بالعمل . أما المنهج الوصفى ، فهو لا يؤدي الى قواعد معيارية ، ولكنه يؤدي بدلا من ذلك الى فهم أكمل للطريق الذى يسلكه المدير فعلا فى الوقت الحاضر لاتخاذ القرار .

وتفترض النظرية الاقتصادية التقليدية فى ضوء المنهج المعيارى أن الانسان عقلانى أو رشيد ، وأنه تتوفر لديه المعلومات الكاملة وأنه يتخذ القرار بحيث يحقق أقصى حد من المنفعة . الا أن النظرية السلوكية توضح أن العوامل الذاتية قد تتدخل فى اتخاذ القرار بحيث يسعى الى اشباع حاجات شخصية شعورية أو لا شعورية ، مثل تأكيد الذات أو السعى وراء السلطان . وأنه يندر أن تتاح كل المعلومات ، وأن هذه المعلومات قد تتعرض لعمليات ادراك انتقائى أو تحريف ، وأنه يندر أن تستعرض كل البدائل . والخلاصة أن الانسان لا يبحث عن البديل الأمثل optimizing ، ولكنه يبحث عن البديل الأكثر اشباعا .

وإذا كان اتخاذ القرار أمرا يسيرا أو روتينيا فى ظروف التأكد ، فإنه ليس كذلك فى ظروف المخاطرة وفى ظروف عدم التأكد . ففي الحالة الأولى تكون كل البدائل وعواقبها معروفة . وفى ظروف المخاطرة .

عرف عن يقين كل البدائل المتاحة ، ولكن واحدا منها على الاغلى يؤدي الى عواقب احتمالية أكثر من أن تكون عواقب يقينية ، وذلك رغم حسره درجة احتمال حدوث عواقب كل بديل . وفى اتخاذ القرار فى مواقف المخاطرة ، يراعى تحقيق أقصى حد من المنفعة فى ضوء الاحتمالات ، وفى ضوء التفضيل النسبى لكل عاقبة محتملة . وفى مواقف عدم التأكد ، لا تعرف درجة احتمال وقوع العواقب المعينة . رغم معرفة البدائل وما يحتل أن يؤدي اليه كل منها . ولذلك ، فإن اتخاذ القرار يعين أن ينسب الاحتمالات والمنفعة للعواقب . على ضوء التجربة ، أو المنطق ، أو الحدس . الا أن هذه يصعب الاطمئنان اليها . ولذلك فإنه يستعان بنظرية المباراة فى المواقف التى يقوم فيها تنافس ، ويتوقف اختيار البديل فيها على ما يفعله المنافس ، وقراره غير معروف . وتتدخل العوامل الشخصية فى اتخاذ القرار فى حالات عدم التأكد فى مواقف الصراع بخاصة . ومن هذه العوامل الاتجاه نحو المخاطرة . وقد أسهمت البحوث النفسية فى القاء الأضواء على هذا الاتجاه وما يرتبط به من متغيرات توصلوا الى اكتشافها باستخدام مختلف الأدوات والمقاييس الأمبيريقية . ومن هذه المتغيرات : الاستجابة المتطرفة ، التخمين فى الاختبارات . الاستعداد لادراج الموضوعات تحت فئة واحدة ، الاهتمام بالسرعة مقابل الدقة فى الاستجابة للاختبارات ، مقدار المعلومات التى يحرص الفرد على الحصول عليها للوصول الى قرار . التفضيلات المهنية وخبرات الحياة ، الخ . ويرتبط الاتجاه نحو المخاطرة بتقدير الاحتمالات (وهو يعتمد على النظرية الاحصائية) ، كما يتوقف على عوامل أخرى موقفية منها حجم رأس المال ، ونسبة المبلغ المراد استثماره ، وقدرة المنظمة على تحمل الخسائر وعواقبها ، والهدف الملح فى الوقت الحاضر ، والنظام الاقتصادى القائم (عام مخطط ، خاص ، الخ .) وقيم المجتمع فضلا عن الخصائص الشخصية (مثل الشعور السيكلوجى بلذة المخاطرة ، والنزعة الى السلوك اللاعقلانى ، الخ .) . وقد أسهم كل ذلك بدوره فى التوصل الى نظرية وصفية (*) .

وحتى لا يضيع وقت الادارة العليا فى اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمسائل اليومية الروتينية ، وفى نفس الوقت لكى يتفادى الحاجة الى اتخاذ قرارات تحت ضغط الأزمات . فإنه من الضرورى العمل على وضع نظام يكفل حصر المشكلات الهامة ذات الدلالة قبل أن تتجمع بصورة تندر

(*) هدى بدران . رسالة دكتوراه (غير منشورة) بعنوان :
The Community Organization Practitioner's Decision Making Behavior in Conflict Situations, Western Reserve University 1987.

بالخطر . ولتحقيق هذا الغرض ، يتعين توفير المعلومات ذات الدلالة والحالية من التحيز والمثلية تمثيلا كافيا للموقف . كما أنه من الضروري تنظيم بناء الاتصال بالصورة التي تكفل توفير هذه المعلومات لمن يسهمون في اتخاذ القرار . ومن الضروري كذلك وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب : رصيد المخزون مثلا قبل أن ينفذ ، انتاج اليوم ، مبيعات الأسبوع ، الخ . . . وبعد ذلك يتعين ترتيب هذه المعلومات بحيث يتكون منها جدول أعمال بالموضوعات التي تتطلب اتخاذ القرارات . وفي البحث عن البدائل ، قد يفيد أن نتخلى قدر الامكان عن عاداتنا المكتسبة بفعل الخبرة السابقة ، حتى تزداد فرصة اكتشاف بدائل جديدة . فمثلا ، عندما تخلو وظيفة في شركة ، قد يكون من المفيد الاعلان عنها بدلا من البحث عن مرشح من بين العاملين فيها ، فيزداد بذلك عدد البدائل المتاحة ، وكذلك ، من الضروري أن يكون الاختيار في ضوء معيار أو معايير واضحة معروفة ومتفق عليها . فمثلا ، في المفاضلة بين عدد من العروض المقدمة في مناقصة ، يتعين قبل فتح مظاريفها تحديد اساس المفاضلة بينها .

ويمكن في اختيار « البديل الأمثل » الاستعانة بنظرية الاحتمالات ، والاستنتاج الاحصائي ، والبرمجة الخطية ، ونظرية المباراة . ومؤدى هذه الأساليب هي أنه اذا قبلت الادارة القيود التي يجب أن يلتزم بها القرار كي يكون مقبولا ، واذا سلمت بصحة الافتراضات المتعلقة بطريقة العمل ، واذا توفرت المعلومات المتعلقة بالمتغيرات التي تحدد التوصيات ، فانه يمكن باستخدام هذه الأساليب وفي حدود هذه القيود ، والافتراضات والمعلومات ضمان التوصية بالقرار الأمثل – ولنضرب لذلك مثلا باستخدام البرمجة الخطية في مشكلة جدول زمني للانتاج : اذا سلمت الادارة بأن الهدف هو خفض التكاليف الى أقل حد ممكن ، واذا قبلت افتراضات رياضية معينة (مثل الافتراض بأن كل العلاقات بين المتغيرات يمكن اختزالها الى مجموعة من علاقات خطية) واذا أعدت الادارة المعلومات المتعلقة بالطلبية والأسعار ، وغيرها من البيانات التي يتطلبها النموذج فانه يمكن ضمان التوصل الى جدول انتاج أمثل في هذا الموقف . وقد استخدمت البرمجة الخطية على نطاق واسع في اتخاذ القرارات في مجالات متنوعة ، وأدت الى نتائج أفضل من تلك التي نتوصل اليها عن طريق الحدس والتخمين . ولكن البعض يعترض بأن هذه الأساليب لا تصلح لاتخاذ قرارات بشأن المشكلات التي لا يعرف مقدما بناؤها ومقتضاياتها ، وبخاصة المشكلات غير المبرمجة وغير المألوفة ، والتي تتضمن مهام معقدة . ويغلب في هذه الحالات أن ينزع المدير الى البحث عن عدد صغير جدا من

البدائل . وأن يتخذ القرار المقبول أكثر من أن يكون القرار الامتناع . وأن يحتكم الى معايير متعددة أكثر من أن يحتكم الى محك واحد مثل التكاليف فقط والربحية فقط . وبعد اختيار البديل ، يترجم الى الأعمال التي تحقق الهدف المقصود وقد تشمل اتخاذ قرارات أخرى تتعلق بالتفاصيل الفرعية ، وتوضيح ما يترتب على القرار بالنسبة للعاملين الذين لم يشتركوا اشتراكا مباشرا في اتخاذ القرار . وذلك بقصد إزالة ما قد يعتريهم من قلق والحصول على تفهمهم وتعاونهم في تنفيذه . ومن المفيد طلب مقترحات العاملين وأفكارهم قبل اتخاذ القرار . ثم يتعين بعد ذلك أن يقيم القرار في ضوء ما كنا نتوقعه من نتائج وما أعدناه من مقاييس لقياسها وقت اتخاذ القرار . ومن المفيد أحيانا تجربة أكثر من منهج واحد على نطاق ضيق (مثل اختبارات السوق في السعر وفي التعبئة والتغليف) قبل تعميم القرار على نطاق أوسع ، كما أنه قد يكون من الضروري أحيانا إعادة التجربة أكثر من مرة وتجنب الشروح أكبر من اللازم ، والتنبيه الى الأخطاء بقدر ما نتنبه الى النجاحات . ومن البدائل الحديثة للاختبار التجريبي للقرار ما أشرنا اليه في فصل سابق من تمثيل الأدوار ومماريات إدارية واختبارات النماذج المصغرة . وتفيد هذه الأساليب بخاصة في المواقف التي يتعذر إجراء تجارب واقعية فيها مثل أسعار الصلب أو الحرب الذرية ، الخ . وفي ضوء ما أسلفنا من دراسات وتجارب ، يمكن القول بأن بناء المنظمة على أساس المشاركة هو المناخ المناسب للتوصل الى القرار الأمثل .

المشاركة ودورها في التغلب على مقاومة العاملين المتغيرات :

الصناعة الحديثة في تطوير مستمرة سواء في الأساليب التكنولوجية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو في الأساليب الإدارية . ويترتب على هذا التطور الكثير مما قد يؤثر في الانتاج كميًا ونوعيًا . وفي علاقات العمل داخل المنظمة . ومن الناحية الأخرى ، فانه من الظواهر المألوفة النمو المتزايد في حجم المنظمات ، وهو نمو له تأثيره المحتوم على الآد اد وعلى الوحدات الإنتاجية . فالأفراد قد يواجهون مواقف جديدة ترفض عليهم أساليب في العمل تختلف عن الأساليب السابقة ، وهي مواقف قد يترتب عليها القلق وعدم الشعور بالأمن ، وبالتالي فقد يستجيبون لها بالمقاومة اما بصورة فردية أو بصورة جماعية . وتعدد العلامات الدالة على المقاومة ، ومنها : العدوان بمختلف مظاهر التعبير عنه لفظيًا وبدنيًا ، عدم الاكتراث أو اللامبالاة ، الإهمال والتسبب في ارتفاع نسبة التلف والفاقد والتخريب ، والتخلف في الانتاج . ومن هذه العلامات أيضا : التأخر والتغيب والتمارض ، وقد يكون الانقطاع عن العمل أو الاستقالة

عادة من علامات المقاومة وكذلك القلق والتوتر وارتفاع نسب الإصابة
بمختلف الأمراض النفسية - البدنية .

أما علامات المقاومة الجماعية ، فهي بالإضافة الى العلامات السابقة
قد تدون الحد من الانتاج أو التباطؤ فيه أو الاضراب . وقد تقيم الجماعة
لنفسها معيارا جماعيا يحدد الانتاج في مستوى منخفض عن مستوى
المنظمة وتوجه لكل من ينحرف عن هذا المعيار ضغوطا ترغمه على
الانصياع . ومن هذه العلامات أيضا كل مظاهر مقاومة الجديد والمستحدث
في عمليات الانتاج أو في الأساليب الادارية ، سواء كانت هذه العلامات
صريحة ظاهرة أو باطنة ولكنها تنبئ في العجز عن تعلم الجديد .

الا أنه يجب مراعاة أن الأعراض السابقة لا تدل بالضرورة ودائما
على المقاومة ، فقد تكون أحيانا مؤشرات لصعوبات أخرى في المنظمة ،
ولكن الأهم من ذلك التأكيد بأنها مجرد أعراض وليست أسبابا للمقاومة .
وقد ننخدع أحيانا فنظن أن المقاومة موجهة أساسا للتغيير التكنولوجي
أو الإداري بينما ترجع في واقع الأمر الى القلق فيما يتصل بعواقب هذا
التغيير بالنسبة لهم بوصفهم أفرادا وبوصفهم جماعات عمل . فيبدأ شعور
الفرد بالأمن يضطرب ، وكذلك شعور جماعة العمل بالأمن فيما يتصل
بقيمتها ومعاييرها وأساليبها في العمل والعلاقات بين أفرادها ، والجديد
يحمل في طياته عدم التأكد أو المخاطرة ... والفرد يكتسب الشعور
بالأمن ، كما يؤكد مكانته عن طريق إتقانه لعمله واكتسابه مستوى من
المهارة والكفاءة يتفق مع مستوى طموحه . فإذا ما علم - وقد يكون ذلك
عن طريق الاضغاث - باتجاه المنظمة الى تغيير أسلوب الانتاج أو أسلوب
الادارة . بدأ يقلق على ما حقق من مكانة وما يشعر به من أمن . كما أن
نمو المنظمة في الحجم قد يصاحبه ازدياد قبضة العلاقات الرسمية التي
تحرمه مما يشعر به من أمن في الجماعة الصغيرة غير الرسمية . وقد
ينطبق ذلك على الرئيس والمؤسس . وعلى المدير والعامل بنفس القدر
من الصداق . فالمدير يفقد اتصاله الوثيق بالكثيرين نتيجة نمو المنظمة ،
وتبدأ علاقاته تأخذ الطابع الرسمي . كما أنه يبدأ في القلق على مدى
نجاحه في ادخال التغييرات التكنولوجية والادارية . وقد يضطر الى
تفويض سلطاته مما يزيده قلقا وبخاصة ازاء التعدد في المجالات الادارية
من أفراد وتسويق وتمويل والانتاج ، الخ .

المشاركة من الأساليب التي أوضحت البحوث قيمتها في التغلب
على مقاومة التغيير ، ويعنى ذلك عمليا « اتخاذ الخطوات الضرورية لمساعدة
عضو الجماعة على الشعور ، بأنه فعلا عضو في جماعة ، كما يعنى ضرورة

تهيئة الفرصة له للقيام بدور فعال فيها . والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وعلى العموم تهيئة وسائل اشباع حاجاته . وقد عرضنا فى فصل سابق الموضوع « قرار الجماعة » كما قدمنا بعض التجارب التى أجريت فى هذا الموضوع . وقبل أن نعرض لبرامج المشاركة فى الإدارة ، نقدم فيما يلى تجربة أجريت فى المجال الصناعى .

تجربة كوش وفرنش : واجه هذان الباحثان (الفصل ١٩ فى ١٧) المشكلات التى نشأت فى صناعة النسيج والملابس الجاهزة نتيجة التغيير فى طرق الإنتاج . وذلك فى مصنع الملابس الجاهزة التابع لمؤسسة هاروود فى ماريون بولاية فرجينيا فى الولايات المتحدة . وكان من أمثلة التغييرات المطلوبة من عمال الكى تعبئة كل ست بيجامات معا فى علبة واحدة بدلا من وضع كل بيجامة على قطعة من الكرتون . ولكن لوحظ أن الفترة التى يستغرقها العامل القديم فى تعلم الطريقة الجديدة ، كانت أطول من تلك التى يستغرقها العامل الجديد فى تعلم نفس الطريقة . وقد كان ذلك يحدث رغم عدم صدور أى شكوى من العامل القديم ، وعدم تعبيره عن أى رغبة فى اتباع الطريقة القديمة . كما أن دراسة الوقت والحركة لم تسفر عن وجود أى حركات باطلة مرتبطة بالطريقة القديمة ، كما يمكن أن نتوقع فى حالة الانتقال السلبي لأثر التدريب . فضلا عن ذلك ، فإن كلا من العمال الذين كانوا يتميزون ، وأولئك الذين لم يتميزوا بمهارة عالية قبل تغيير طريقة الإنتاج ، تساوا فى بطء تعلمهم للطريقة الجديدة . مما دل على أن العامل المسبب لم يرتبط ارتباطا بالمهارة فى العمل القديم . وقد كانت هناك أدلة على أن العمال ، قبل النقل ، تقبلوا المقطوعة التى حددتها الإدارة . وهى ٦٠ وحدة فى الساعة ، وأن هذه المقطوعة كانت هى الدالة على مستوى طموح الجماعة . ويفترض أن الجماعة بعد النقل ، قد احتفظت بهدفها هذا وهو الوصول بالانتاج الى مستوى ٦٠ وحدة فى الساعة .

وقد حاول كوش ، وفرنش شرح مشكلات النقل هذه ، بتطبيق مفهوم ليقين عن الاتزان شبه الثابت . وقد وضح لهما أن المهارة لم تكن متغيرا هاما ، ولكن كفى التعلم كان مرتبطا أساسا بعداوة للإدارة لنقل العمال . وفقدان للأمل فى الوصول الى المعدل المعيارى . ولكن الأهم من ذلك . معيار جماعى شديد الفاعلية ، وخاصة فى الجماعات المتناسكة . والمفروض أن قوة الدافع الى الانتاج تزداد باقتراب الانتاج الحقيقى من ٦٠ وحدة ، الا أنه كانت تعترض الوصول الى هذا المستوى عوامل كثيرة منها : صعوبة العمل ، وصعوبة زيادة الوحدات فى المستويات العليا عنه فى المستويات المنخفضة . ويؤدى مثل هذا الاتزان فى حالات التوتر

الشديد نسبيا الى الاحباط ، ومن ثم الى عدوان في مجال العمل . وترك له . وقد أسفر تحليل ترك العمل في المصنع عن فروق ملحوظة بين المنحنيات في كل من الجماعات التي تغيرت ، وتلك التي لم تتغير طرق انتاجها ، لا في المعدل فقط ، ولكن في شكل المنحنى أيضا . فالجماعة التي لم تتغير طرق الانتاج فيها ، بلغت الحد الأقصى في معدل ترك العمل عند اقترابها من المعيار - حيث تبلغ القوى المضادة السابق الاشارة اليها حدها الأقصى . أما الجماعة المنقولة ، فلم يكن معدل ترك العمل فيها أعلى فقط ، بل ان منحني التوزيع فيها كان ذا قمتين ، ويرتفع المنحنى بعد النقل مباشرة ، ثم الى درجة أعلى باقتراب الانتاج من المعيار . ولكن بعد تجاوز المعيار (أى معيار الجماعة) أظهرت كل من الجماعتين نقصا ملحوظا في معدل ترك العمل . وقد افترض أن هذه الفروق الملحوظة بين المعدلين ، وبين شكل المنحنيين ، ترجع الى الفروق بين الجماعتين من حيث عداوتهما للادارة نتيجة النقل وكذلك الى الفروق بين الجماعتين من حيث التماسك .

والخلاصة ، أن الباحثين قد افترضوا - تطبيقاً لمفهوم ليفين عن الاتزان شبه الثابت quasi-stationery equilibrium أن الجماعة المنقولة تمثل اتزاناً بين القوى في مستوى منخفض . ويفسر هذا المستوى المنخفض في ضوء الاتزان بين ست قوى تعمل في الموقف ، يسهل تبينها ، وضبطها . أما القوى التي تعمل على الحد من الانتاج ، فهي : (١) صعوبة العمل . (٢) تجنب العناء . (٣) معيار الجماعة الذي يحدد الانتاج في مستوى منخفض عن مستوى الشركة . وتضاد هذه القوى قوى ثلاث تعمل على زيادة الانتاج ، وهي : (١) هدف الانتاج المعيارى أى هدف الشركة . (٢) ضغوط الادارة عن طريق الاشراف . (٣) المعيار الجماعى التنافسى . الا أن القوة الرئيسية التي تعمل على الحد من الانتاج هي المعيار الجماعى الذى ينشأ جزئياً تعبيرا عن عدوان ضد الادارة بسبب النقل ، وجزئياً ، أملا في تغيير المعيار .

وقد قسم الباحثان - بناء على هذه الافتراضات - العمال المنقولين الى جماعات ثلاث : (أ) جماعة ضابطة نقلت بالصورة المألوفة ، أى أن قسم الانتاج في المصنع ، قام بتغيير طرق الانتاج ، وحدد معدلا جديدا أعلن للجماعة في اجتماع عام وشرح شرحا كاملا . وأخبر العمال بأن هذا التغيير ضرورى . (ب) جماعة تجريبية أولى ، اشترك ممثلون لها في احداث التغيير ، وفى تحديد المعدل الجديد . (ج) جماعتين تجريبيتين ثانية وثالثة ، اشترك كل أفرادها في أحداث التغيير . وفى تحديد المعدل

الجديد . وقد ساعد على ذلك صغر عدد أفراد الجماعتين . وقد تعرضت كـ
الجماعات الأربع (المجموعة الضابطة والمجموعات التجريبية الثلاث ، بعد
ذلك الى نفس التغييرات في طرق الانتاج . وقد أظهرت الجماعة الضابطة
انخفاضاً في الانتاج بعد التغيير ، بينما استعادت الجماعتان التجريبيتان :
الثانية والثالثة ، المستوى القديم بسرعة ، بل تجاوزناه . أما الجماعة
التجريبية الأولى ، فانها كانت وسطاً بين الجماعة الضابطة ، والجماعتين
الثانية والثالثة . وقد فسرت هذه النتائج على أن المشاركة في أحداث
التغيير وفي تحديد مستوى الانتاج ، تقلل من القوى التي تهدف الى
تخفيض المستوى تحت مستوى الشركة ، كما تقلل من العدوان ضد
الادارة . فتمتياً بذلك الفرصة للقوى التي تعمل على رفع الانتاج الى
المستوى الذي يتحقق معه اتزان جديد .

يتضح من هذه الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرارات التي
تتعلق بتغيير طرق الانتاج عامل أساسي في الاقلال من عوامل الكثر التي
ترتبط عادة بالتغيير . وقد يكون تحليل كوش وفرنش للقوى المؤثرة
في الانتاج على أساس مفاهيم ليفين تحليلاً مناسباً لمعالجة مثل هذه
الظواهر . الا أنه لا يتضح من تلك الدراسة أسباب فاعلية هذه
المشاركة ، أو كيفية تناولها بالشرح السيكولوجي . وقد حاول فرنش
بعد ذلك إعادة التجربة في شركة أخرى ، فوجد أن مقدار الشرح المقدم
للعاملين ومقدار المشاركة المتاحة لهم يسهمان في تكوين مشاعر طيبة
نحو الادارة دون أن يؤثر بالضرورة في المستوى الانتاجي . ذلك ان
العاملين يدركون جيداً الفرق بين دعوة صادقة للمشاركة وبين دعوة لحد
الكلام في قرار سبق للادارة اتخاذه .

ومهما يكن الأمر ، فإن المشاركة أسلوب من أنجح الأساليب ،
وأقواها أثراً ، وأوسعها استخداماً في تعديل سلوك الجماعة . وتبدو
قوتها في حل مشكلات العلاقات بين الادارة والعمال . كما تتمثل في
الكثير من المشروعات والخطط ، مثل : الادارة المشتركة ، المشاركة في
الأرباح . الخ ، ويبدو أن الزيادة في الانتاج التي تؤدي اليها مثل هذه
الخطط يمكن ارجاعها الى الآثار السيكولوجية المترتبة على المشاركة أكثر
من ما يمكن ارجاعها الى زيادة الدافع الناتج عن الحافز المالى . فالناس
لا يعملون من أجل المال فقط ، أو لأنهم طموحون فقط - وذلك رغم
همية المال والطموح ، ولكنهم يريدون أيضاً النجاح فيما يعملون فيه
ويسعون الى تقدير الآخرين لهم وإلى تقدير الذات . ويشير ذلك الى أن
الدافعية ليست متغيراً فردياً ، وإلى أن قوتها ووجهتها تعتمدان على الموقف

الاجتماعى الذى تنشأ وتعمل فيه . ذلك أن العامل نتيجة للمشاركة ينظر الى نفسه ، الى عمله نظرة جديدة . فتختفى بعض قيود الجساعة على الانتاج ، ويقوى الباعث لدى العامل لاقتراح التحسينات والتعديلات . وعن طريق المشاركة . يتحسن الاتصال . وتحسن الادارة - نتيجة لذلك - القيام بعملها ، كما يدرك العمال بصورة واقعية أهمية مختلف المشكلات والأساليب داخل المصنع . وأخيرا ، تتحقق عن طريق المشاركة الظاهرة المألوفة من تقبل الجماعة لاقتراحاتها لأنها تنشأ من جماعة العمل نفسها . ومن فوائد المشاركة تحسين الجودة والتوحد مع العمل وارتفاع مستوى تقدير الذات وشعور أكبر بالرضا عن العمل والتزام أكبر بالاهداف وتقبل أكبر للتغيير واتصال أحسن وشعور بضغوط أو أجهاد أقل .

وفد تأكدت نتائج تجارب كوش وفرنش في مواقع أخرى مختلفة . ففي دراسة لادوارد نلايشمان (في ٧٣ ص ٣٧٤) في مصنع للملابس سمح فيها للخياطين بمقدار أكبر من المشاركة . فلم تقتصر على تحديد معدل الانتاج ، ولكنها امتدت الى تخطيط تتابع عملياته والاجراءات الجديدة في العمل . وقد نفذ العمال القرارات المشتركة ، بل انهم حين اختلطوا بعمال من جماعات لم تشترك في القرار ، ارتفع انتاج هؤلاء الآخرين أيضا . ووجد في تجارب أخرى أن العمال يحددون لأنفسهم معدلات انتاج أعلى مما تحدده الادارة . وينسب اوشى (٦٩) في اطار نظرية «Z» المعجزة الاقتصادية في اليابان وارتفاع الانتاجية فيها الى مشاركة العاملين . ولكن دراسة قام بها فرنش مع باحثين نرويجيين في مصنع نرويجي أوضحت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في موضوع يتعلق بتغيير الانتاج (التحول من العمل في أحذية الصيف الى أحذية الشتاء) لم يسهم اسهاما دالا في الانتاج . وقد يرجع ذلك الى أنه كان قد سبق في هذا المصنع عقد اتفاقية بين الادارة وممثلى اتحاد العمال ، فيما جعل هذا القرار غير ذي موضوع .

نموذج فانباوم وشميدت : المشاركة هي في أساسها انشغال عقل وانفعالي من قبل الاشخاص في مواقف جماعية تشجعهم على الاسهام في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في المسؤولية عنها . أى أن المشاركة تعنى قبل كل شيء انشغال الأنا وليس مجرد الانشغال بالعمل . وهي ليست مجرد الموافقة على أفكار يطرحها المدير . ولكنها تبادل اجتماعي بين الناس ذو طريقتين يستثمر كل الطاقات الخلاقة لديهم ويستثير الدافعية عن طريق وضوح وفهم المسار نحو الهدف . والمشاركة لا تعنى تخلي المدير عن مسؤولياته أو سلطته ، ولكنها تعنى المشاركة في

استخدام السلطة لتقوية الدافع لدى العاملين للانتماء بشئون منظمة .
ولكى تؤمن تمارها يتم توفير ظروف معينة يستخدم مدير (١٤٦ ص ١٥٠)
فيما يلي :

١ - توفر الوقت اللازم للمشاركة . ففى غير ملائمة للظروف
والموانع الطارئة .

٢ - أن تكون فوائد المشاركة أكبر من تكلفتها ، فليس من المفيد
أن ينضى العاملون كل الوقت فى المشاركة على حساب أداء العمل .

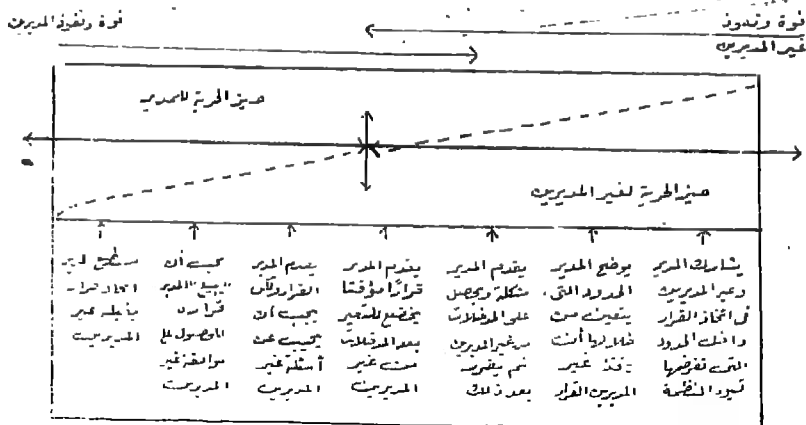
٣ - أن يكون موضوع المشاركة ملائما لبيئة العاملين والا اعتبروها
عبئا ثقيلًا .

٤ - أن يكون لدى المشاركين القدرة والذكاء والمعرفة اللازمة
للمشاركة .

٥ - القدرة على تبادل الاتصال بين المشاركين والتحدث بلغة الآخر
لكى يمكنهم تبادل الأفكار .

٦ - ألا يشعر المشاركون بالتهديد سواء كانوا مديرين أو عاملين .

٧ - أن تقتصر المشاركة على المجال المتاح للحرية فى العمل . فلا
يمكن لقسم أو إدارة مثلا الخروج على السياسات المقررة للمنظمة
أو القوانين المرعية . الخ . وفى هذا المدى يمكن للمشاركة أن تتم فى
أى منطقة على متصل يشمل النقاط التالية التى قدمها تانباوم
وشميدت (٩٧) فى مقالهما الكلاسيكى الذى نشر لأول مرة عام ١٩٥٨ ،
ثم ظهر مقالهما المعدل عام ١٩٧٣ .



السلوك الناتج للمدير - غير المديريين

انتسكل رقم (٣٠ : ١) متصل سلوك المدير - غير المديريين

(نقلا جزئيا عن ٩٧ ، ص ٥)

ويلاحظ أن النموذج المعدل يستخدم كلمتي « المدير » و « غير المديرين » بدلا من « الرئيس » و « المرءوسين » تأكيداً للفروق الوظيفية بدلا من الفروق الهيراركية . وكذلك يؤكد النموذج المعدل (وهو ما لم يظهر في الشكل رقم ١) في ضوء نظرية النظم على الدور الهام الذي تلعبه كل من بيئة المنظمة وبيئة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، في عملية اتخاذ القرار . ونشير الأسهم إلى التأثير المتبادل المستمر بين النظم وبين الناس كما تحدد أنواع السلوك من جانب « المدير » و « غير المديرين » داخل كل حيز للحرية متاح لكل منهما . ويقرر تانباوم وشميدت أن هذه التعديلات قد فرضتها التغيرات الأيديولوجية والتكنولوجية والتغيرات في واقع المجتمع والمنظمة من عام ١٩٥٨ إلى عام ١٩٧٣ في المجتمع الأمريكي إلا أن النقطة الهامة في كل من النموذجين القديم والجديد . هي أن الطراز الذي يفرضه التفاعل بين ثلاث قوى هي : (١) المدير : شخصيته ، خلفيته ، تعليمه ، خبرته ، نظام القيم لديه ، درجة ثقته في غير المديرين ؛ نزاعاته القيادية وشعوره بالأمن في مواقف عدم التأكيد . (٢) خصائص شخصيات غير المديرين وتوقعاتهم من المدير ومدى حاجتهم إلى الاستقلال وتوحيدهم مع أهداف المنظمة ومعارفهم وخبراتهم الضرورية للتعامل مع المشكلة وتوقعهم المشاركة في اتخاذ القرار للزم لحلها ، (٣) الموقف ، ويشمل نوع المنظمة وتقاليدها وقيمها التي تؤثر في العاملين فيها . وتتمثل هذه القيم من خلال وصف الوظائف ، والسياسات المعلنة ، وتصريحات الإدارة العليا . ويشمل الموقف كذلك أحجام الوحدات العاملة في المنظمة وتوزيعاتها الجغرافية . الخ . ويذكر تانباوم وشميدت أنه في نموذجي القديم ، كان المدير يصور على أنه الفاعل أو القوة الرئيسية ، فهو الذي يبادى ويحدد وظائف الجماعة ويتحمل المسؤولية الخ . . وإذا كان للمرءوسين مدخلاتهم ، فإن ذلك أمر يقرره المدير وحده ، فهو الذي يعلن قراره أو يحاول بيعه للمرءوسين ، أو يتيح الفرصة لهم للسؤال أو لاتخاذ قرار ، الخ . أما النموذج الجديد ، فهو يؤكد على التوازن في العلاقات بين المدير وغير المديرين في أى وقت معين . وهو توازن يتحقق عن طريق التفاعل المباشر أو غير المباشر بين الطرفين . وكل منهما قد يكون قوة حاكمة في بيئة المنظمة يساهم في تحديد حيز الحرية الكلية . والجماعة يمكن أن تعمل دون قائد فيشارك كل أعضائها في الوظائف القيادية ، كما أن الجماعة بوصفها وحدة يمكن أن تفوض لها السلطة وأن تتحمل المسؤولية في إطار السياق العام للمنظمة .

ويحاول دافيز (٢٢ ص ١٥٧) تصنيف ست نقاط على متصل تانباوم وشميدت في ضوء المصطلحات الشائعة على النحو التالي : (١) إدارة

أوتوقراطية : المدير يتخذ القرار ويعلمه ، (٢) أوتوقراطية حانية أو محسنة : المدير يقدم قرارا قابلا للتغيير ، ويطلب أفكارا ويحاول « بيع » القرار ، (٣) ادرة بالشورى : المدير يبحث عن أفكار قبل ويتخذ القرار ، (٤) ادارة مشاركة (مثل لجان الانتاج) : المدير يطلب من الجماعة تقديم توصيات قبل اتخاذ قرار : (٥) ادارة ديموقراطية بالاجماع : المدير يقرر مع الجماعة على أساس أن لكل فرد صوت واحد ، (٦) ادارة دون ضوابط Free rein : المدير يطلب من الجماعة اتخاذ قرار . وقد أوضحت بعض البحوث الحديثة أن رضا الفرد عن الاجتماع وعن القرارات التي نتخذ فيه ، لا ترتبط بالضرورة بكمية مشاركته الظاهرة ، ولكنها ترتبط بالشعور بأن الفرصة متاحة أمامه للتعبير عما يريد - كما أنه من المهم التذكير بأن المناقشة وحدها لا تكفى ، ولن تكون مجدية الا اذا أدت الى اتفاق أو قرار أو فعل . كما أن مسؤولية الجماعة لا تتوقف عند حد اتخاذ القرار ، بل يجب أن تمتد الى تحديد المسؤولية عن متابعة العمل ، ومراجعتها ، وتقويم التقدم نحو الأهداف المتفق عليها .

برامج الادارة المشاركة :

يعرض دافيز (٢٢) عددا من البرامج التي يركز كل منها على مجال من مجالات المشاركة على النحو التالي :

١ - الادارة بالشورى :

وهي تعنى أن يتشاور المدير مع العاملين لتشجيعهم على التفكير في القضايا والاسهام بأفكارهم قبل أن يتخذ قرارا . ولا يتطلب مثل هذا البرنامج أى اجراءات رسمية ، ذلك أن المدير يستطيع أن يستشير الأفراد أو الجماعات فى أى وقت وفي الموضوعات التي يراها ، الا أن المهم هو ايمانه بأن العاملين معه يمكن أن يقدموا أفكارا مفيدة . وتمتاز هذه البرامج بأنه يمكن لأى مدير اتباعها دون أن تتأثر علاقات السلطة - المسؤولية - ويذكر دافيز أن احدى المنظمات استطاعت توفير عشرة ملايين دولار سنويا نتيجة التشاور فى وسائل خفض التكلفة .

٢ - الادارة الديموقراطية :

وهي تذهب الى أبعد مما تذهب اليه الادارة بالشورى ، فهي تحيل عددا من القرارات الأساسية الى جماعات العاملين للمناقشة الجماعية . ونظرا لأن لكل فرد صوتا ، فانه من الممكن أن تخرج القرارات عن نطاق

رغبات الادارة • ورغم أن الادارة تدع الجماعة تقرر ، الا انها قد تحتفظ بحق « الفيتو » اذا رأت أن القرارات لا تتسق مع حاجات المنظمة • وتصلح الادارة الديمقراطية أكثر ما تصلح للمنظمات الاجتماعية التطوعية أكثر مما تصلح للمنظمات التي يكون توجهها نحو هيراركيه السلطة والعمل • وقد وجد في دراسة لاثنين وثلاثين فرعاً لشركة توزيع كبرى أن الوحدات التي اتبعت منهج الادارة الديمقراطية لم تكن الاعلى أداءً • ويبدو أنه في مثل هذه الوحدات اهتم العاملون بمصالحهم ولم يتقبلوا اسهامات قادتهم •

٣ - لجان العمل أو لجان الانتاج :

وهي تشكل من العاملين والمديرين للنظر في مشكلات العمل • وقد تفاوتت درجة نجاح مثل هذه اللجان من منظمة لأخرى • ويبدو أن ذلك يتوقف على مدى مساندة الادارة المستمرة لها ، وأن يكون الموقف مما ييسر للعاملين ابداء أفكارهم بحيث تكون هذه الأفكار لها فعاليتها وقيمتها • وتشير الخبرات الى أن مثل هذه اللجان تكون لها قيمتها في مجال الأمن الصناعي وبخاصة اذا كان أعضاؤها منتخبين ، واذا طبقت برنامجاً جاداً للحوافز •

٤ - برامج الاقتراحات :

وهو نظام رسمي لتشجيع العاملين على التقدم باقتراحاتهم لتحسين العمل • وتسجل هذه الاقتراحات عادة في استمارات أو نماذج معدة لهذا الغرض • وتشير البحوث في أمريكا الى أن ما يقرب من ٢٥٪ من هذه الاقتراحات تقبل ، ولكن النسبة تتراوح من منظمة لأخرى • وتعطى عادة مكافأة للاقتراح المقبول • وقد حصل طيار في إحدى شركات الطيران على ٥٠٨٥٠ دولاراً لتقدمه باقتراح وفر على شركته ما يقرب من نصف مليون دولار من تكلفة الوقود في العام الأول • ونظراً لأنه يغلب أن تقدم الاقتراحات مكتوبة ، فانه قد ينقصها الدافع الذي يمكن أن ينشأ اذا كان الاقتراح يقوم في لقاء وجهاً - لوجه • وكذلك قد لا يعتقد بعض المديرين وبخاصة الفنيين منهم ، بأنه بإمكانية العاملين من غير فئاتهم المهنية أن يتقدموا باقتراحات مفيدة • وكذلك قد يتردد البعض في تقديم أفكار يعتقدون أن الآخرين قد يعترضون عليها •

٥ - لجان الادارة الوسطى :

وهي وسيلة لتحسين مشاركة المديرين تحت مستوى الادارة العليا •

ويطلق عليها أحيانا الإدارة المتعددة multiple management وهو مصطلح استخدمته شركة مكورميك للشاي وقد انبعت هذا الأسلوب في الثلاثينيات ويقوم الأسلوب على تشكيل مجلس إدارة في مستوى أقل من مستويات الإدارة العليا توفر له كل المعلومات الضرورية ويقوم بدراسة الموضوعات دراسة دقيقة ويتقدم بأفكاره وتوصياته إلى الإدارة العليا . وتشير الخبرة إلى أن هذا الأسلوب يساهم في تنمية مهارات الإدارة الوسطى . ويعد أفرادها للقيام بمهام الإدارة العليا ويشجع تعاونهم وتقديم أفكار جديدة خلاقة -

٦ - الديمقراطية الصناعية :

ويقصد بها نظم المشاركة التي تنظمها القوانين الحكومية ، والتي يشارك بمقتضاها العاملون بنسبة معينة في مجلس الإدارة . ومن أمثلته الإدارة الذاتية في يوغوسلافيا والجزائر ، ونظام الأحكام المشتركة في ألمانيا الاتحادية والنمسا ، وتعاونيات المنتجين في فرنسا وإسبانيا والمملكة المتحدة ، وكذلك تمثيل العاملين في مجالس إدارة شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية .

وبعد أن يوضح بلايتون (*) موقف كل من المديرين والعاملين من نظم المشاركة يقرر أن المشاركة ليست مجرد مد المشاركين بالمعلومات الكافية وفي صيغة سهلة الفهم ، وليست مجرد تدريب المشاركين لتمكينهم مثلا من فهم نظرية النظم في الإدارة أو كيفية تفسير الموازنة والتقارير المالية ، ولكنها أيضا تدريب لزيادة الشعور الذاتي بالكفاءة ، ومن ذلك التدريب على المهارات الاجتماعية المطلوبة للمساعدة على التغلب على العقبات التي تواجه الاتصال ، وهي العقبات التي تخلقها الفروق في المكانة بين المشاركين نتيجة لاختلاف المستويات الوظيفية وتأثيرها على الاتصالات ، والفروق في المستويات التعليمية وتأثيرها في القدرة على التعبير ، والفروق في الخبرة في ممارسة التأثير واستخدام السلطة ، ومن ثم فانه من المهم جدا تقوية الجوانب الذاتية في كفاءة العاملين المشاركين . ولكن دافيز (٢٢ ، ص ١٦٨) يضيف أن هناك عوامل أخرى قد تحد من المشاركة ومنها ارتفاع مستويات التخصص التي تتطلبها التكنولوجيا الحديثة

(*) بلايتون ، بول ، بعض المشكلات القديمة والجديدة في مشاركة العاملين في صنع القرار ، ترجمة يوسف ميخائيل أسعد ، اليونسكو ، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية (النسخة العربية) ، القاهرة ، العدد ٥١ ، السنة الخامسة عشرة ، أبريل/يونيو ، ١٩٨٥ .

مما يسعّب معه على بعض العاملين الاسهام فى أمور السياسات ، رغم أنه يمكنهم الاسهام فى الأمور الاجرائية . وقد تتكون لدى العاملين توقعات بضرورة استشارتهم فى كل الأمور بصرف النظر عن قدرتهم على الاسهام فيها . فإذا لم يستشاروا بدت منهم ظواهر الضيق وعدم التعاون . ومن هذه الحدود أيضا ان بعض العاملين قد لا يرغبون فى المشاركة ولن نتحسّن فائدة كبيرة اذا هم أرغموا عليها . والفرق بين ما يرغب فيه العامل من مشاركة ، وما يمارس منها فعلا ، يعطى مقياسا للاتفاق بينهما . وهناك ما ينسب الى أنه فى حالات عدم الاتفاق بينهما فى أى من الاتجاهين ، يقل شعور الأفراد بالرضا . وكلما زاد التقارب بينهما زاد شعور الأفراد بالرضا . أى أن المشاركة ليست شيئا يعطى للجميع بأقدار متساوية ولكنها يتعين أن تتفق مع حاجاتهم .

ومن ناحية أخرى تشير البحوث فى الخارج الى أن المشرفين يغلب أن يقاوموا الحد من سلطاتهم التقليدية ، والمشاركة لا تتأتى عن طريق الاجراءات بصورة آلية ، بل تتأتى من موقف عقلى ومن ممارسات أصيلة . ويقرر دافيز أنه بالرغم من هذه الحدود ، الا أن المشاركة أثبتت فعاليتها فى بلاد وفى مواقف كثيرة ، وهى تضرب بجذور عميقة فى بعض الثقافات وتعلّق من القيم الانسانية فى العمل . ولا زالت المشاركة هى الأسلوب الواعد لتغيير اجتماعى ونتاجى أكثر فعالية (*) .

التفاعل ونمط العلاقات فى المنظمة :

نشأت مشكلات التفاعل نتيجة تعقد البناء الاجتماعى فى التنظيم الصناعى . ونحن اذا أدركنا قوة الجماعة فى الحد من الانتاج ، واذا أدركنا أهمية العلاقات بين الجماعات ، شعرنا بالحاجة الشديدة الى التحليل التفصيلى لطريقة العمل داخل الجماعة نفسها . أى تحليل عملية التفاعل . وكلما كبرت الجماعة وتفرعت عنها جماعات تكبر بدورها أيضا ، وكلما تعقدت العلاقات داخل هذه الجماعات وبينها - زادت حاجتنا الى فهم عملية الاتصال ، والى فهم العوامل المتصلة ببناء الجماعة ، والتى تسهل هذا الاتصال ، أو تحد منه . وقد درس فان زلست (١٠٥) تأثير إعادة تقسيم العمال طبقا للاختيارات السوسيومترية ، وذلك بين جماعات من عمال

(*) من الدراسات العربية المبكرة فى هذا المجال الدراسة التى تقدم بها عمرو عبد المجيد غنايم للحصول على درجة الدكتوراه (كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية) وموضوعها : « مشاركة العاملين فى مجالس الادارة » دراسة ميدانية للتجربة العربية فى شركات القطاع العام مع دراسة مقارنة لتطبيق النظام بيوغسلافيا » ، ١٩٦٨ .

البناء والنجارة - وقد كان رئيس العمال يقسمهم إلى جماعات في أول كل يوم . وقد استخدمت في التجربة جماعة تجريبية قسم أفرادها تقسيما سوسيوامتريا وجماعه ضابطة متكافئة معها . وقد وجد في نهاية التجربة أن الجماعة التجريبية تميزت بصورة ملحوظة عن الجماعة الضابطة في ازدياد الشغور بالرضا عن العمل ، وفي انخفاض التكاليف ، ونسبة ترك العمل . إلا أنه وجد في بعض الدراسات الأخرى ، أن أكثر العمال شعبية قد يكون أقلهم انتاجا . كما أن الجماعات التي تتساوى في قوة الصداقة بين أفرادها ، قد تختلف اختلافا كبيرا في مستويات انتاجها .

تجربة تريست وبامفورت (٩٩) : تعرض الباحثان للتغيرات التي حدثت في الأساليب المتبعة في مناجم الفحم نتيجة التقدم الهندسي ، والتي أدت إلى مشكلات اجتماعية . فقد كان الفحم يستخرج بجماعات تتكون كل منها من اثنين من العمال يقومان بالعمل كاملا من تفكيك الفحم ، وجمعه ، وتحمله إلى خارج المنجم . إلا أنه وضعت بعد ذلك خطة أكثر كفاءة . ونقضى باستخدام جماعات كبيرة (من ٤٠ إلى ٥٠ فردا) تتناوب العمل فيها فرق متخصصة ، ويفصل فيها زمنا بين الوظائف ، ويؤكد فيها جانب التخصص في العمل . وقد حدث في هذا النظام الجديد الكثير من الاضطراب مثل الغياب ، والعدوان ، والحد من الانتاج ، الخ . . . بدا أنها ترجع أساسا إلى سلسلة من المشكلات الاجتماعية والنفسية ، ذلك أن جماعة العمل الكبيرة في ظروف العمل بالمنجم ، حرمت الفرد من دوره في الجماعة الأولية الصغيرة ، وأتقصت مرونة الجماعة في مواجهة حقائق البيئة المتغيرة ، كما أن التخصص في وظائف المناوبة ، خلف الكثير من الخصومات بين أفراد المناوبات المختلفة . ولم يكن هناك اتصال مباشر بينها ، بعكس النظام السابق الذي كان يقوم فيه فردان معا بكل الأعمال التي قسمت في النظام الجديد بين المناوبات . ونظرا لأن كل عمل مناوبة يعتمد على عمل المناوبات الأخرى ، فإن هذا التقسيم بين المناوبات كان داعيا إلى الشقاق . وقد قام الباحثان بتحليل هذه المشكلة في ضوء التوترات الناشئة في بناء الجماعة . كما حاولا علاجها عن طريق :

(أ) تكوين جماعات صغيرة داخل المناوبات .

(ب) محاولة الاقلال من العزلة عن طريق تدريب كل عضو في أكثر من عمل واحد لزيادة المرونة في الدور .

(ج) تعديل البناء الكلي للجماعة بحيث تتجاوز أنماط السلطة مع مطالب موقف العمل بصورة آكفا .

بناء الاتصال في المنظمة : اذا كان من أهم وظائف الادارة اخذ

القرارات ، فان هذه العملية تعتمد بدورها على بناء الاتصال في المنظمة .
ولقد أوضحنا في فصل سابق ، كيف يؤثر نمط الاتصال في درجة نجاح
المنظمة في تحقيق أهدافها الانتاجية ، وفي أشعار أعضائها بالرضا . كما
أوضحنا العلاقة بين نمط الاتصال وبين بناء القيادة في المنظمة . ويمكن
القول في ضوء هذه الدراسات ان المشاركة في المعلومات هي جوهر الاتصال
الفعال في المنظمة الديمقراطية . بل ان الكلمة الانجليزية المقابلة لكلمة
الاتصال وهي Communication تحمل في طياتها هذا المعنى، اذ أنها مشتقة
أصلا من كلمة communis وأوضحنا أيضا في فصل آخر أن قرار
الجماعة ، وهو الذي يعتمد على الاتصال والتفاعل المباشرين ، من أقوى
الأساليب في تعديل الاتجاهات وبخاصة في التغلب على مقاومة التغيير
في أساليب الانتاج وعلاقات العمل .

والاتصال هو نقل المعلومات والفهم من شخص الى آخر . وقد
يشمل النقل الأفكار أو الحقائق أو القيم . فهو قنطرة لنقل المعاني بين
الناس بحيث يمكنهم المشاركة في المعرفة وفي المشاعر وتجنب سوء
الفهم ، ولذلك ، فان « السيمانطيقا » أو علم المعاني له دوره في هذا
المجال . وذلك لأن معظم الاتصالات تنم في صورة رموز مثل الكلمات
والصور والرسوم . ولذلك يتعين اصفاء معنى عليها . والاتصال يتضمن
دائما مرسلًا ومتلقيًا ، وهو ليس ما يقوله المرسل ، ولكنه ما يفهمه
المتلقي . ولا يمكن أن تقوم منظمة دون اتصال . ولن تكون هناك قيمة
لأي أفكار ادارية الا اذا وصلت الى العاملين ، سواء كانت هذه الأفكار
في مجال التخطيط أو التنظيم أو التوظيف أو الاشراف والرقابة على
الانتاج ، الخ . وتتطلب عملية الاتصال لاتمامها ست خطوات سواء كانت
عن طريق الكلام أو اشارات اليد أو غيرها ، وهذه الخطوات هي :
(١) تكوين فكرة ، (٢) ترميز الفكرة encode أي وضع الفكرة في
صورة كلمات مناسبة أو رسوم أو غيرها من الرموز ، (٣) نقل الفكرة
بالطريق المختار والتقنوات المختارة وفي الوقت المناسب بحيث تقل
معوقات الاتصال (٤) تلقي الرسالة وبدونه تضيق الرسالة ، (٥) فك
الرموز decode بحيث تفهم الرسالة كما قصدها المرسل . ولكن
نظرًا لأن ادراكات كل من المرسل والمتلقي قد تكون مختلفة ، فان من
المحتمل ألا تفهم الرسالة كما قصدها المرسل تماما . ومن الواضح أن
الاتصال يصعب وصفه بالنجاح الا اذا فهم المتلقي الرسالة على نحو قريب
مما قصده المرسل ، (٦) استخدام المتلقي للاتصال ، فقد يتجاهله
أو يخزنه أو ينفذه أو يفعل شيئًا آخر . وطبقًا لما يسمى القاعدة

الخمسية « (٢٢) فإن المرسل يريد من المتلقى أن « يتلقى » الرسالة وأن « يفهمها » وأن « يتقبلها » وأن « يستخدمها » وأن « يقدم ارجاع أثر لها » . ورغم أن القبول وارجاع الأثر ليسا شرطين ضروريين لعملية الاتصال ، إلا أنهما أساسيان لعلاقة عمل طويلة المدى في المنظمة . وهذا هو المقصود بالاتصال ذي الوجهتين . وأحيانا تنشأ صعوبة في الاتصال في حالة حدوث « تنافر معرفي » أي تلقي معلومات لا تتسق مع نظام القيم لدى الشخص أو مع معلوماته . وقد سبق أن ناقشنا هذا الموضوع . وقد تقوم معوقات تحد من فهم الرسالة أو تشوه معناها أو تمنعها كلية أو تحذف أجزاء منها . الخ . وقد تكون هذه المعوقات ، (١) شخصية ، أي تنشأ من انفعالات وقيم انسانية أو نتيجة عادات استماع سيئة . والانفعالات قد تعوق الاتصال وقد تتضمن تباعدا سيكولوجيا بين المرسل والمتلقى . (٢) فيزيقية ، وهي تنشأ في البيئة ، ومنها مثلا الصوت المفاجيء المزعج والمسافات بين الناس ومحاولات التشويش على الارسل الاذاعي . الخ . (٣) معوقات سيماطيقية ، وهي تنشأ نتيجة الحدود التي تفرضها الرهوز المستخدمة ، إذ قد تكون لها معاني مختلفة لدى مختلف الناس . وقد يختار المعنى الخطأ ، فيؤدي ذلك الى اعاقه الاتصال . ونحن نلجأ الى الاستنتاج بدلا من انتظار الحقائق ، إلا أن الاستنتاج قد يكون خطأ . و « الكلمة » هي الطريقة الأساسية للاتصال التي تستخدم في العمل . إذ يقدر أن العاملين يقضون أكثر من ٥٠٪ من وقتهم في الاتصال عن طريق الكلمات ، ولكن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى . ويضرب دافيز لذلك مثلا بكلمة round (مستدير) في اللغة الانجليزية . إذ أن لها ٧٩ معنى يختلف كل معنى عن الآخر ، ولكننا نحدد المعنى من السياق . ولذلك يمكن القول بأن الاتصال الفعال يتركز حول الأفكار وليس حول الكلمات . والنوع الثاني من الرموز في الاتصال هو « الصور » وهي تشمل الخرائط والرسوم البيانية والأفلام والنماذج ذات البعد الثلاثي الخ . وهي تستخدم لتوضيح الكلمات وبذلك تزداد فعاليتها . ولذلك تسمى أحيانا « معينات بصرية » . والنوع الثالث هو « الفعل » action أو « الاتصال غير اللفظي » ومنها هز اليد والابتسامة . الخ . ويلاحظ أن العجز عن الفعل هو أيضا طريقة هامة للاتصال . فإذا عجز مدير عن تنفيذ ما وعد به أو عجز عن تقديم الثناء على موظف لحسن أدائه للعمل ، فإن ذلك يكون أيضا نوعا من الاتصال والأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات . ويمثل الفرق بين ما يقوله الشخص وما يفعله ، ثغرة في مصداقية الاتصال وهي تؤدي الى فقدان الثقة في الشخص . ويمثل جزء هام في الاتصال غير اللفظي في لغة

الجسم ، باستخدام الوجه واليدين وتلاقي العينين « وحركه العين »
والإبتسامة وتطبيب الجبين واللمس بطراز الجلسة في المكتب ، ويمتاز
هذا النوع من الاتصال بأنه يقدم فوراً ارجاع أثر متعدد القنوات ،
مما يزيد من احتمالات فهمه على الوجه الصحيح .

ويتأثر الاتصال أيضاً بالانقرائية *readability* أى الدرجة
التي تكون بها المادة المسموعة أو المقرؤة مفهومة ، وهى فكرة روج لها
رودلف فلش (فى ٢٢) فى كتاب له صدر عام ١٩٤٩ . وقد صاغ
معادلات ومقاييس لتقدير مستوى انقرائية المجلات والنشرات والأحاديث
وغيرها من الاتصالات ، وهو ينصح باستخدام الكلمات والجمل البسيطة ،
والكلمات المألوفة والرسوم التوضيحية والجمل والفقرات لقصيرة ،
الخ . . الا أن البعض يعترض على مقاييس الانقرائية على أساس أنها قد
تهبط باللغة الى مستويات خفيضة . وللانصتال دور هام فى عملية
الاتصال . فإذا كنا نسمع بأذاننا ، فإننا ننصت بعقولنا . والفرد حين
ينصت يمكنه أن يتخذ قراراً أحسن لأنه يكون مبنياً على مدخلات أدق .
كما أننا نوفر وقتاً وجهداً ونظهر الاحترام لمن ننصت اليه ، وهو يبادلنا
انصاتاً بانصات . ويمكن القول بأن الانصات نوع من نمذجة السلوك .
وينذكر دافيز (٢٢) أن العاملين يقضون حوالى ٣٠٪ من الوقت فى
الانصات . وأن نسبة ما يتذكره الفرد مما يقال له تبلغ بعد شهرين
حوالى ٢٥٪ فقط . ولذلك فإن الانصات يكون فعالاً لفهم أفكار عامة عن
مشكلات عملية ولكنه أقل فعالية لتلقى واختزان تفاصيل كثيرة عن
حقائق . . ولهذا السبب يعتمد على الكلمة المكتوبة ، وإذا كان الشخص
يمكنه أن يتحدث بمعدل يتراوح من ١٠٠ الى ٢٠٠ كلمة فى الدقيقة ،
فإن المخ يمكنه أن يشغل الكلمات بسرعة أكبر ، فيستطيع المنصت الجيد
التأمل فيما يسمع كما يمكن للتدريب أن يزيد الفهم بنسبة ٢٥٪ أو أكثر،
ومما يزيد من فعالية الانصات ، أن يتوقف المنصت عن الكلام ، وأن
يدع المتكلم يشعر بالحرية فى الكلام . وأن يظهر له أنه يريد أن يستمع ،
وأن يحاول التخلص مما يشتت الانتباه ، وأن يتعاطف مع المتكلم
وأن يغضب وأن يستجيب بهدوء للنقد وأن يوجه أسئلة . ونظراً لأن
الاتصال هو نقطة الضعف فى الاتصال ذى الوجهتين فإنه يتعين
التدريب عليه .

مستويات الاتصال فى الإدارة : وقد يكون بين المديرين من نفس
المستوى (اتصال أفقى) أو قد يكون اتصالاً بين مستويات إدارية مختلفة .
من أعلى الى أسفل أو من أسفل الى أعلى . والاتصال بين المديرين أساسى

لاتخاذ قرارات سليمة ، اذ أنه يشكل مصدرا أساسيا للمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار يمس عادة عددا كبيرا من العاملين ، أو قطاعا من الجمهور . ويلاحظ أن الاتصال من أعلى الى أسفل أو من أسفل الى أعلى يصاحبه عادة فقدان لنسبة من المعلومات ، كما أن الاتصال الأفقي ليس من الضروري أن يكون كتابيا أو رسميا ، ولكنه قد يتحقق بصورة غير رسمية خارج المكتب وفي اللجان والمؤتمرات . بل ان بعض المنظمات تعقد اجتماعات اسبوعية لمناقشة مشاكل العمل المشتركة والمشاكل الخاصة . ويشيع الاتصال من أعلى الى أسفل بنسبة أكبر من جانب المديرين الذين ينتمون الى النوع x أكثر مما يشيع بين المديرين من النوع y . كما أنه أكثر شيوعا في المنظمات التي تستعين بآلات الاتصال من أجهزة صوتية مكلفة غالبا رغم أنه لم تثبت جدواها . ولكي تتحقق فاعلية الاتصال ، يتعين توفر بعض الظروف منها ، (١) المام المدير بما يجري لكي يتمكن من الاجابة عن الأسئلة التي توجه اليه ، والا فانه يمكن أن يفقد ثقة العاملين فيه (٢) أن يتسم المدير باتجاه ايجابي نحو الاتصال فيؤمن بقيمته ويعمل على تحقيقه ، (٣) التخطيط للاتصال بحيث لا يكون عشوائيا ، (٤) تنمية الثقة بين الادارة والعاملين ، (٥) الاستجابة لحاجات العاملين من حيث نوعية الاتصال المطلوب ، (٦) تقديم معلومات عن العمل وبخاصة اذا كان من النوع غير المألوف كان يتعلق بمنتج جديد مثلا ، (٧) تقديم ارجاع أثر عن الأداء للعاملين ، (٨) تقديم معلومات حديثة متجددة في صورة نشرة أخبار فيحصل العاملون على الحقائق عن طريق القنوات الشرعية بدلا من الحصول عليها من مصادر أخرى (٩) عدم اثقال العاملين بمعلومات أكثر من المطلوب كي يستطيعوا استيعابها ، (١٠) تقليل الاتصال ويتطلب ذلك بدوره توفر مصداقية لمصدر الاتصال والثقة فيه وادراك مصداقية الرسالة نفسها وتقبل هدف مصدر الاتصال ودافعه .

الاتصال الى أعلى : لكي يحتفظ العاملون بارتفاع مستوى الروح المعنوية بينهم ، يتعين أن تتاح الفرصة أمامهم للاتصال بالمستويات الادارية الأعلى ، وبخاصة حين يزداد حجم المنظمة ، فتزداد صعوبات الاتصال ويحس القدامى بأنهم معزولون ، وكذلك يساعد هذا الاتصال الادارة العليا على اتخاذ القرارات على أساس سليم . وقد يواجه الاتصال الى أعلى صعوبات عديدة منها اقامة العراقيل أمامه حتى لا تصل الأخبار السيئة الى الادارة العليا ، ومنها التباطؤ الشديد في الاتصال من مستوى الى المستوى الأعلى خوفا من الاعتراف بالفشل ، ومنها التحريف الذي يتعرض له نقل الرسالة ، وأخيرا انشغال الادارة العليا بأمور أخرى.

كثيرة قد تحول بينها وبين التنبه لمضمون الرسالة وما تنذر به .
 فإذا تجاوز عامل مستوى رئيسه المباشر أثار ذلك الضيق ، ولذلك يندر
 السماح بهذا التجاوز بغير إذن مسبق من الرئيس المباشر . ومن الضروري
 أن تستجيب الإدارة العليا للاتصال من المستويات الأسفل ، والا فقد
 العاملون الثقة بجدوى هذا الاتصال . كما أنه من الضروري أن تحدد
 وأن تعلن سياسة المنظمة في موضوع الاتصال . فمثلا ، يطلب من
 العاملين أن يعنوا رؤسائهم المباشرين بكل ما يتعلق بالأمور التي يكون
 المشرف مسئولاً عنها أمام الإدارة العليا ، بما في ذلك أداء العاملين الذين
 يشرف عليهم ، وكذلك كل ما يحتمل أن يثير خلافاً داخل الوحدة
 أو بينها وبين الوحدات الأخرى ، أو أى اقتراحات بالتغيير . الخ .

ومن وسائل الاتصال : (١) اجتماعات العاملين مع ممثلى الإدارة
 العليا . وفيها يشجع العاملون على الحديث عن مشكلات العمل
 ومشكلاتهم ، (٢) سياسة الباب المفتوح . وعادة يشجع العامل على
 الالتجاء أولا الى رئيسه المباشر . فان لم تحل مشكلته أمكنه أن يلجأ الى
 الرئيس الأعلى . ولكن عوامل سيكولوجية واجتماعية قد تجعل العاملين
 يترددون فى ولوج الباب رغم أنه مفتوح . ذلك أن البعض لا يحب أن
 ينفرد بالشكوى ، أو بالظهور بأن لديه مشاكل ، الخ ولذلك ، فان المدير
 قد يستخدم أحيانا سياسة الباب المفتوح لكى يخفى تردده هو فى
 الاتصال بالعاملين . ومن الأفضل أن تنجح الإدارة الى العاملين فى مواقع
 عملهم وأن تستمع اليهم أو قد ترتب لقاءات اجتماعية لهذا الغرض ،
 (٣) خطابات وأسئلة العاملين . ويجب أن يحيل المختص هذه الأسئلة ،
 دون ذكر أسماء أصحابها غالبا . الى المدير المعنى . وأن يجاب عنها خلال
 مدة محددة . وأن يرسل الرد للسائل على عنوانه المنزلى . فإذا كان
 السؤال عاما أمكن نشره فى دورية المنظمة . (٤) وسائل أخرى متنوعة
 تشمل : المناسبات الاجتماعية ونظم الارشاد وصندوق الشكاوى
 والاقتراحات ومسوح الشعور بالرضا عن العمل . الخ .

ونظرا للارتباط الوثيق بين بناء الاتصال وبناء القوة أو السلطة .
 فإنه يمكن توقع صدق ما أسفرت عنه البحوث من أنه اذا بدأ المدير فى
 منظمة التعبير عن آرائه ، فان مدى الآراء يكون أضيّق ، والحل الجماعى
 يكون أقل دقة مما اذا بدأ الأعضاء الأقل فى بناء السلطة التعبير عن
 آرائهم . وكذلك ، فان هناك صلة بين بناء الاتصال وبين البناء
 السوسيو مترى أو نمط العلاقات الانفعالية بين الأفراد فى المنظمة ،
 فالوصلات بينهم يمكن النظر إليها برصفها اختيارات سوسيو مترية .
 وقد يكون الاتصال من داخل المنظمة الى خارجها أو من الخارج الى الداخل .

ولنا أن نتوقع أنه كلما ازداد التطابق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، كلما زادت فرص تحقيق التفاهم بين العاملين . وبالتالي تعاونهم لتحقيق الهدف المشترك . وما يؤسف له أن الكثير من الإجراءات الإدارية تشجع الاتصال ذا الوجهة الواحدة مثل المنشورات والاعلانات على اللوحات أو الإذاعة الداخلية أو التعليمات ، الخ . . . وحتى في أساليب الاتصال ذي الوجهتين ، كما يحدث في اللجان ، فإنه كثيرا ما يحدد الاتصال شعوريا أو لا شعوريا ، فيمنع أحيانا التحدث في أمور معينة مثل نظام العلاوات والترقيات .

حجم المنظمة : يرتبط حجم المنظمة وأحجام وحداتها بموضوعي الاتصال والتفاعل . ويلخص أرجيل (٧ ، ص ١٩١) عددا من الدراسات تشير إلى أن نسبة الغياب تزداد بازدياد حجم المنظمة وذلك بين عمال مناجم الفحم والمصانع والمخازن ، كما أن معدل الحوادث يزداد بازدياد حجم المنجم . ويزداد الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسات بل وفي المدن الأصغر حجما ويبدو أن هذه النتائج تشير إلى التأثير الاجتماعي المرتبط بحجم الجماعة العاملة . ويستخدم مصطلح « مدى الضبط » أو « نطاق التحكم » *span of control* لمركز من المراكز للدلالة على عدد الناس المسؤولين مباشرة أمام شاغل هذا المركز . وطبقا لآرجيل (٧ ، ص ١٩٢) فإن معظم الاختصاصيين يقدرون أن العدد المناسب هو ٦ أو ٧ أو أقل من ذلك في المستويات العليا . إلا أن العدد المألوف في الصناعة في إنجلترا هو ٨ أو ٩ ، وتشير بعض البحوث إلى أن الانتاج يزداد عندما تنخفض نسبة العمال إلى المشرفين في مناجم الفحم إلى ١٥ . والواقع أن مدى الإدارة أو مدى الإشراف مثلا تفرضه عوامل منها حدود معرفه وطاقة ومهارات المدير وتعدد العمل ومهارات وقدرات العاملين وثبات العمليات واستقرارها في الانتاج أو الخدمات وما تتطلبه من تسلسل اعطاء الأوامر والتعليمات والاتصالات خارج المنظمة والمسافات الجغرافية بين الرئيس والمرؤوسين . ويؤدي المدى الصغير إلى ما يسمى « البنيان الطويل » بينما يؤدي المدى الكبير إلى « البنيان العريض » *flat* ولكل مزاياه ومساوئه . فالأول يحقق قدرا أكبر من التنسيق والضبط لأن الرئيس يعمل مع أعداد أصغر مما يقل معه الصراع بين الأدوار . إلا أنه نظرا لطول خطوط الاتصالات ، فقد يساء تفسير التعليمات . أما البنيان العريض ، فإن خطوط الاتصال تكون أقصر ولكن يقل عدد الاتصالات المباشرة وجها لوجه مع كل فرد نتيجة كبر عدد المرؤوسين . إلا أن البحوث (٢٢ ص ٢٤٩) تشير إلى أنه بينما يكون توجه العاملين في النوع الأول الطويل هو إلى ارضاء الرئيس ، فإن

العاملين في البنيان العريض يكونون أكثر شعورا بالرضا وأقل معاناة. وأعلى انتاجا ما هو في البنيان الطويل .

التنظيم في اطار السلوك التنظيمي

يعنى التنظيم في لغة ديناميات الجماعة بناء القوة اذا كان المقصود هو علاقات السلطة ، ولكن دراسات ديناميات الجماعة أوضحت خطأ التركيز على هذا النوع الواحد من البناء ، فهناك البناء السوسيو مترى (نمط علاقات التجاذب والتنافر بين أعضاء التنظيم) وبناء الاتصال (من يتصل بمن ؟ ودرجة تكافؤ الفرص في ملكية المعلومات) وبناء الحراك (الفرص المتاحة للارتقاء من مركز وما يرتبط به من مكانة الى مركز أعلى ، الخ) وقد أوضحت مناقشاتنا السابقة لتاريخ علاقات العمل وبحوثه أن الاهتمام بدأ أول الأمل بالتركيز على العلاقة بين العمل والعامل (المدخل التكنولوجي) ، وهو الاهتمام الذى تشل في حركة الادارة العلمية ودراسات الوقت والحركة وفي بحوث العمليات ، الخ . وما ترتب عليها من تحديد لمواصفات الأعمال وطرق القيام بها ، ومعايير الكفاية في الأداء ، واختيار وتدريب العاملين بحيث تحقق الموامة بين العامل والعمل .

ويحدد تنظيم المنظمة بعامة :علاقات بين الناس والعمل والموارد بقصد تحقيق أهداف المنظمة . وتستند النظرية الكلاسيكية في التنظيم، وكذلك تستند اليها في الأساس النظريات الحديثة الى عناصر رئيسية مثل : القوة والمسئولية وتوزيع العمل والتخصص والعلاقات المتبادلة بين الأجزاء . ويحدد التنظيم القوى النسبية التى يتميز بها العاملون في المنظمة وادراكاتهم لأدوارهم كما أنه يؤثر في شعورهم بالرضا .

ويمكن النظر الى التنظيم في اطار المدخل الادارى أو الوظيفي بطريقتين مختلفتين : الأولى بوصف أن التنظيم عملية بناء يدخل فيها عدد كبير من الوظائف والأقسام والادارات وأخيرا المنظمة . والثانية بوصف أن التنظيم عملية تحليل تقسم فيها مجالات معينة من العمل الى مستويات تتمثل فى ادارات وأقسام لكل منها وظائف محددة ، ثم توكل هذه الوظائف الى أفراد معينين . وهذه الطريقة الأخيرة هى الأكثر ملاءمة فى تنظيم جماعة عمل ، لأن نقطة البداية تكون فى العمل الكلى الذى يتعين أدائه . وبذلك يتحقق التنظيم عن طريق توزيع العمل والتفويض ، ويلاحظ أن هذه العملية تشمل بدورها على عمليتين : الأولى هى التوزيع الى مستويات تختلف فى رتبته بشكل هرمى مثل الاختلاف فى الرتبة بين

رئيس مجلس الادارة والمشرِف والعملية الثانية هي التوزيع الى انواع مختلفة من الواجبات الوظيفية . وذلك كما يتمثل في الفرق بين مشرف في مكتب ومشرف في ورشة أو خط انتاج . ويتم توزيع العمل أساسا عن طريق التفويض . ويمكن اعتبار أن كل العاملين في منظمة مفوضون من قبل رئيسها للقيام بواجبات محددة ذات سلطات ومسؤوليات محددة . ورغم أن بعض المديرين قد يترددون في التفويض خشية أن يكون ذلك ضعفا لسلطتهم أو نتيجة لعدم ثقتهم بقدره مرءوسيههم ، الا أن التفويض هو الذي يمكن المدير من أن يمد نفوذه الى أبعد من حدود وقته وطاقته ومعرفته ، وبدونه لن تكون هناك ادارة . ويمكن النظر الى مدير القسم أو الادارة بوصفه « حلقة وصل » بين قسمه أو ادارته وبين بقية المنظمة . وذلك هو خير ضمان للتنظيم المنسق الهادف . ولا يعنى تفويض المدير لبعض سلطاته التحرر من مسؤولياته . والحقيقة أن التفويض يرتبط بنوعين من المسؤولية . فمن تفويض اليه السلطة تكون مسؤوليته اجرائية "operating" الا أن المسؤولية « النهائية » ultimate هي مسؤولية المدير الذي يفوض السلطة . وتحديد واجبات كل وظيفة يعنى التخصص ، أى أن يتخصص كل فرد في عمل معين يدفع به الى آخر متخصص ليكملة . ولولا هذا التخصص ما استطاعت الصناعة الحديثة أن تحقق ما حقته من وفرة في الانتاج . بل انه من سمات الدول المتقدمة . ولكن التخصص له أيضا ثمنه البشرى ، ويصعب تحقيق نتائجه المستهدفة بغير اقامة علاقة انسانية طيبة وبغير تنسيق .

ويركز المدخل السلوكي (٥) على العلاقات بين الادارة والعاملين . وقد سبق أن عرضنا لصور عديدة من هذه العلاقات منيا : مشاركة العاملين في الادارة ، وقرار الجماعة . ومجالس الانتاج ، والقدر المناسب من اللامركزية . ونعنى بالقدر المناسب تغيير البنيان التنظيمي بحيث يتعارض بأقل قدر ممكن مع حاجات من يحتلون مراكز هذا البناء ، أى تخفيض مراكز اتخاذ القرار ، وبخاصة بالنسبة للقرارات غير المبرجة » . وقد يقال أن اللامركزية تؤدي الى تكرار غير اقتصادي للتخصصات بصورة تضعف فعاليتها وتحرم الوحدات الأصغر من خدمات مركزة قوية . ولكن من ناحية أخرى ، قد لا تحقق المركزية هذه المزايا نتيجة نقص مستوى طرق جمع المعلومات . وقد يسهم انتشار النظم الآلية في جمع وتصنيف وتحليل البيانات في تذليل هذه الصعوبة .

(★) محمد كمال أبو هند ، التنظيم : عرض لبعض مداخله وأساسه ومعايره .

من الأوراق الفنية للمعهد القومي للإدارة العليا ، ١٩٦٨ .

ومن الناحية الأخرى ، فإن اللامركزية تحقق من الناحية السيكلوجية عددا من المزايا . فهي تقصر وتبسط الاتصالات . وتقلل من التباعد السيكلوجى بين الرئيس والمرئوس ، وتركز على التنافس بين الوحدات أكثر مما تركز على التنافس بين الأفراد . ويرى المدخل السلوكى أن الخطأ فى مفهوم « المسئولية بقدر السلطة » هو فى تصور امكان تقسيم العمل الى وحدات مستقلة تماما ، وأن الوحدة المعينة تتناسب مع الفرد المعين . وقد نشأت فكرة المسئولية الفردية عن أن التنظيم تابع من القمة الى أسفل . وعن شعور القمة بضرورة الضبط والتحكم ، الا أنه بازدياد حجم المنظمات ، أصبح هذا الضبط صعبا ، وأصبح من الضرورى تفويض بعض السلطات الى المرؤوسين . ومن هنا نشأ مفهوم تكافؤ المسئولية مع السلطة . وذلك فى حد ذاته يزيد من تحكم القمة نظرا لاعتماد كل مرئوس على الرئيس فى هذا النظام . كما أن التحديد الدقيق للجزء المعين من العمل للشخص المعين ييسر كشف الخطأ بسرعة وتوقيع العقاب بسرعة ويزيد ذلك بدوره من تحكم القمة . مثل هذا التنظيم منطقي ، الا أنه يفترض أن المنظمة تساوى مجموع المسئوليات الفردية . وهذان الفرضان يعرضان مفهوم المسئولية فى الصناعة وإدارة الأعمال الى الوقوع فى الأخطاء ومنها : (١) نتيجة الحاجة الى التخصص الدقيق وضرورة الالتجاء الى هذه التخصصات ، يصعب تطبيق مفهوم أن الكل يساوى مجموع أجزائه المستقلة تماما ، حيث يتحتم التفاعل بين هذه الأجزاء . فمثلا . اذا كان للمدير ثلاثة نواب : للمشتريات وللانتاج وللمبيعات ، فانه يمكن أن نتصور العلاقات المتشابكة والمصاعب التى تقع اذا افترضنا الاستقلال التام لهذه الوحدات . (٢) اذا طبقنا هذا المفهوم ، فاننا نشجع انشاء الامبراطوريات والانعزالية . ومن ثم الصراع واحتمالات الاحتكاكات والاتهام بالتدخل . (٣) تنشأ مشكلة تقييم الوحدات على أساس استقلال كل وحدة عن الأخرى ، بينما يتطلب واقع الأمر التفاعل بينها ، فقد يظن مدير قسم انتاج سلعة معينة مثلا أن سلعته لا تحظى بالاهتمام المناسب من جانب مدير المبيعات . بينما يعتقد هذا الأخير أن مصلحة العمل تتطلب أن يتحكم فى طرق توزيع البائعين لأوقاتهم وجهودهم بين مختلف السلع . ومن ناحية أخرى ، يعتمد البائع فى ترقية على مدير المبيعات . وقد تتوفر لدى المدير كل السلطات ولكن تأثيره محدود جدا نتيجة عدم توفر المناخ التنظيمى المناسب . والسلطة فى نهاية الأمر ليست غاية فى حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف جماعية .

البيروقراطية : تنشأ ما تسمى حالة « البيروقراطية » حين تراعى

يسمح للعاملين أن يتوافقوا مع مطالب الموقف ، وتتعدد فيه وجهات الاتصال وتنوع ، ويكون في صورة معلومات ونصائح أكثر من أن يكون تعليمات وقرارات . وتكون السلطة ويكون التأثير في يد من يباشر العمل في موقع العمل . ويقل تمرکز اتخاذ القرارات بحيث تشارك فيه عدة مستويات وعدة تخصصات ، ويكون التنظيم أكثر انفتاحا على بيئته . وقد وجد الباحثون أن مثل هذا التنظيم يكون أكثر فعالية في المنظمات التي تنسم بتغير التكنولوجيا والسوق والذي لاتحدد الأعمال فيه بوضوح في صورة روتين ، والذي يسعى فيه العاملون الى الشعور بالاستقلالية والانفتاح والتغيير ونجرب الطرق الجديدة ، الخ . بل ان تصميم التنظيم قد يتغير من قسم لآخر في نفس المنظمة . فمثلا ، قد يتلاءم التنظيم الآلي مع ادارة الانتاج ، بينما يتلاءم التنظيم العضوي مع ادارة البحوث . وقد وجدو ودوارد (في ٢٢ ، ص ٢٥٧) في بحثه الذي شمل مائة منظمة في بريطانيا أن المنظمات التي تسود فيها خطوط الانتاج الضخمة يكون فيها التنظيم الآلي أكثر فعالية . بينما يكون التنظيم العضوي أكثر ملاءمة حيث يكون الانتاج على أساس وحدات صغيرة . تنتج وحدة واحدة أو عددا صغيرا منها مثل عربات النقل أو الطائرات ، الخ وتلك التي يكون فيها الانتاج في صورة مستمرة مثل معامل التكرير . وقد وجد وودوارد أن المدى الإداري أو الاشرافي كان ٤٩ عاملا في خط الانتاج . بينما كان ٢٣ في انتاج الوحدات القليلة . ١٣ في الانتاج المستمر . فاذا افترضنا أن خط الانتاج يمثل تكنولوجيا متوسطة ، بينما يمثل انتاج الوحدات القليلة تكنولوجيا متقدمة ، والانتاج المستمر تكنولوجيا خفيفة المستوى ، فانه يمكن تصور وجود علاقة خطية منحنية curvilinear بين التكنولوجيا والمدى الإداري أو الاشرافي . وكذلك وجد لورنس ولورش في أمريكا (في ٢٢) أن المنظمات الصناعية التي تعمل في بيئة تنسم بالتغير في التكنولوجيا وفي الأسواق . تتطلب أقساما وادارات وأدوار مهنية عديدة وتخصصات متنوعة لتمكن المنظمة من الحصول على مدخلات متنوعة للتعامل مع التغيرات ، كما تتطلب تكاملا واتصالات أفقية وفرق عمل متنوعة التخصصات وتأكيدا على أهمية المرونة في العمل ، أى ما يقرب من التنظيم العضوي وذلك بعكس المنظمات التي تعمل في ظروف ثابتة من حيث بيئة التكنولوجيا والسوق ، فانها تتطلب تنظيما من النوع الآلي .

التنظيم المصفوفي : matrix organization . وفيه تنفذ بعض أنشطة المنظمة في صورة مشروعات تتنافس للحصول على ما يلزمها من اخصائين ومصادر . ويعين هؤلاء للمشروع طالما أن المشروع في

حاجة اليهم ، ويعودون بعد انتهاء المشروع الى عملهم العادى أو يعينون فى مشروع آخر . ومن الممكن أن يعين أخصائى فى مشروعين أو أكثر لحين انتهائهما . ويعين مدير للمشروع ليدير كل جوانب نشاطه ويشرف على العاملين فيه . وقد تختلف الرتبة الادارية للعاملين فى المشروع علواً أو انخفاضاً عن رتبتهم العادية فى المنظمة . وقد يتسبب عن هذا التصميم أو النمط التنظيمى ارتباك ، كما يترتب عليه تعدد الأدوار مما قد يؤدى الى الشعور بالاحباط وعدم الأمن . وهو يتطلب تنسيقاً ورقابة . وتتطلب ادارة المشروع حساسية ومرونة وقدرة على الحصول على تعاون جهات عديدة . ولكن رغم مساوئ هذا التنظيم ، فانه يطبق فى منظمات عديدة . وذلك لأنه يركز المصادر على مشروع واحد يمكن تخطيطه لمواجهة توارىخ محددة . وهذا النمط أقدر على مواجهة الظروف المتغيرة ، كما أنه أكثر ديمقراطية ، فهو يعطى مكانة أعلى على أساس الخبرة والمعرفة وليس على أساس الرتبة . وهو يفتح المجال أمام من لديهم استعداد للمبادرة والخلق . كما أنه يزيد الدافعية لأنه يركز مباشرة على هدف محدد ، ويحسن الاتصال المباشر . ويقلل من تأثير الكف الناشئ عن التفاوت بين الرتب الوظيفية .

التنظيم غير الرسمى : يوجد فى كل منظمة تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى . وكل منهما ضرورى لعمل المنظمة ، لأن لكل منهما وظائفه . وقد نشأ الاهتمام بالتنظيم غير الرسمى نتيجة لدراسات ويسترن اليكتروت فى الثلاثينات ، والتي أوضحت أن هذا التنظيم جزء هام فى الموقف الكلى للعمل . والتنظيم غير الرسمى هو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية لا يتطلب قيامها اذن أو موافقة من السلطات الرسمية ، ولكنها تنشأ تلقائياً نتيجة ارتباط الناس معا ، ويكون التأكيد فيها على الاشخاص وعلى العلاقات بينهم أى أنه تنظيم شخصى يعكس التنظيم الرسمى وهو مؤسسى . أى يكون التركيز فيه على المواقع الرسمية والسلطة والمسئولية . والقوة فى التنظيم غير الرسمى مصدرها أعضاء الجماعة . وليس المدير كما هو فى التنظيم الرسمى . ولذلك فانه لا يتبع التسلسل الرسمى . كما أنه يتجاوز الأقسام ، وهو أقل ثباتاً من التنظيم الرسمى لأنه يعتمد على عواطف الاشخاص المعرضة للتغير . وقد يكون للمدير بعض القوة غير الرسمية ، ولكن ليس من الضرورى أن تكون سلطته غير الرسمية أقوى من سلطة أى شخص آخر فى الجماعة . ويعنى ذلك أنه كثيراً ما يكون المدير والقائد غير الرسمى شخصين مختلفين فى جماعات العمل . وقد تقم فى المنظمة الواحدة مئات الجماعات غير الرسمية . وقد يكون العامل عضواً فى أكثر من جماعة واحدة غير

رسمية . ويغلب أن تكون القيادة الرسمية تخصصية تقوم لاسباب تختلف من قائد لآخر . أما القائد غير الرسمي ، فقد يكون هو الأكبر سنا أو الأكفأ أو الأقدم ، أو هو الذى يحتل موقعا معيناً فى العمل أو يتمتع بحرية الحركة أو بسمات شخصية معينة . الخ . ورغم وجود عدد كبير من القادة غير الرسميين فى المنظمة . إلا أنه يغلب أن يبرز واحد منهم تملو مكانته فوق مكانات الآخرين . والقادة غير الرسميين قد يكونون نواة طيبة لتفريخ قادة رسميين . إلا أنه قد يحدث أن يفشل قائد رسمى حين يحتل موقعا ادرايا قياديا ، فقد يخشى اتخاذ قرارات ، أو قد يسلك مسلكا محافظا لأنه لم يتعود تحمل مسؤوليات عديدة فى مجالات متنوعة ويخشى الوقوع فى أخطاء .

وتقوم الجماعات غير الرسمية لتحقيق وظائف هامة منها :

١ - المحافظة على القيم الثقافية وطراز الحياة فى الجماعة واستمراريتها .

٢ - امداد الأعضاء بالاشباع الاجتماعى والتقدير والمكانة وفرص الارتباط بالآخرين .

٣ - توفير قنوات الاتصال بين الأعضاء .

٤ - الضبط الاجتماعى سواء كان موجها داخليا الى الأعضاء للانصياع لمعايير الجماعة أو خارجيا نحو الادارة والنقابة والجماعات غير الرسمية الأخرى .

والجماعات غير الرسمية مشاكلها وفوائدها ومنها :

١ - النزعة الى الابقاء على القديم ومقاومة التغيير .

٢ - صراع الأدوار مثلا بين مطالب العمل ومطالب قضاء الوقت مع أعضاء الجماعة .

٣ - تداول الاشاعات .

٤ - فرض الانصياع لمعايير الجماعة مثل الدعاية الى اضراب أو اعتصام ، الخ . ومن الناحية الأخرى ، فإنه اذا تعاون التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي ، كان لذلك فوائد منها : دعم الاستقرار فى مناخ العمل ، تخفيف العبء عن التنظيم الرسمي ، بل ان التنظيم غير الرسمي قد يقوم أحيانا ببعض أعمال الادارة . ويشيع التنظيم غير الرسمي بين العاملين الشعور بالانتماء ويسر سبل الاتصال بينهم ، وهو صمام أمن للتنفيس عن مشاعر الاحباط بينهم . كما أنه يدعو الادارة الى الحذر والتدبر قبل اصدار قراراتها . ومن الأدوات التى يشيع

استخدامها للكشف عن التنظيمات غير الرسمية ، الأساليب
السوسيومترية .

والغالب أن يكون جزء كبير من كل أنواع الاتصال غير الرسمي
"grape vine" (١) (٢٢ ، ص ٣٣٠) صحيحا ، ولكنه قد يكون
أيضا ناقصا . وقد يشوه جزء ناقص أو غير صحيح الاتصال كلية . وهو
عمادة ينتقل من شخص لآخر الى أن يتوقف أو يندثر . وهذا النوع من
الاتصال يقلب أن يكون نتيجة للموقف أكثر ما هو نتيجة للأشخاص .
ويعنى ذلك أنه اذا توفرت ظروف معينة ، فإن أى شخص قد يكون ناقلا
فى عملية الاتصال غير الرسمي . ومن هذه الظروف : الاثارة وعدم
الشعور بالأمن مثل التفكير فى فصل عدد من العاملين نتيجة ادخال نظام
الكمبيوتر . ولذلك يتعين فى مثل هذه الحالات على الادارة أن تحرص على
تقديم المعلومات الصحيحة . ويشهد نشاط الاتصال غير الرسمي حين
تمس مصالح أو مكانات الاصدقاء والزلاء ، وبخاصة فى المراحل الاولى
من انتشار المعلومة . ولذلك يتعين دائما التفكير بتقديمها فى الاطار
الصحيح . وينشط فى عملية الاتصال غير الرسمي أكثر من غيرهم ،
الأفراد الذين تؤهلهم مواقعهم لذلك مثل شاغلي وظائف السكرتارية .
وفد يكون للسلمات الشخصية بعض التأثير مثل ميل الفرد الى كثرة
الكلام واهتمامه بما يحدث فى المنظمة أو امتلاكه لقدرات اتصالية ، ولم
تسفر البحوث عن وجود فروق جنسية دالة فى هذا المجال . ومن فوائد
الاتصال غير الرسمي أنه يقدم للأدارة من ناحية معلومات عن العاملين
وأعمالهم عن طريق ارجاع الأثر . كما أنه يفسر للعاملين من ناحية أخرى
تصرفات الادارة وبلغتهم المفهومة لديهم . وقد تجد الادارة أحيانا أنه من
المفيد ادخال ما لا تستطيع اعلانه فى شبكة الاتصال غير الرسمي . وكثيرا
ما يسمع القول « لا تحدث المدير اليوم عن علاوة » . وهو اتصال بالغ
السرعة فى انتشاره . وقد وجد فى بحث بين موظفى الحكومة الكندية
أن ٣٢٪ من المهندسين الحكوميين سمعوا بخبر نقلهم أول ما سمعوا
عن طريق الاتصال غير الرسمي . ويحاول المدير أن يتبين قنوات وقادة
الاتصال غير الرسمي ليعمل على ترجيح فوائده على مضاره ، فيقلل من
قلق العاملين ، وليغذى الشبكة بمعلومات ايجابية فى الوقت المناسب

(*) أصل الكلمة هو أنه فى الحرب الأهلية اظهرت كانت أسلاك الاتصال تمتد
عبر الشبكات التى تمتد عبر سيقان وأوراق العنب ، فإذا ما حدث اضطراب فى الاتصالات
نسب ذلك الى انتشار الأسلاك على سيقان وأوراق العنب ، ولعل كلمة « أقاويل » أو
« أخبار غير رسمية » هى أقرب الكلمات العربية الى هذا المعنى . وفى تختلف عن
« الاشاعات » . (٢٢ ، ص ٣٣٥)

بدلاً من أن يتجاهلها • وهو على كل حال يفيد منها في معرفة الثغرات في بناء الاتصال الرسمي وفي معرفة ما يهم العاملين وما يزعجهم في مختلف الأقسام •

وقد سبق أن عرضنا لموضوع الإشاعات ، ولكن من المهم توضيح الفرق بينها وبين الاتصال غير الرسمي ورغم أن الإشاعة مصطلح يستخدم أحيانا بوصفه مرادفاً للاتصال غير الرسمي ، إلا أن هناك فرقاً بين المصطلحين • فالإشاعة هي اتصال غير رسمي يتم دون الحاجة إلى تقديم دليل • أي أنها الجزء غير الثابت بالبرهان أو هي الجزء غير الحقيقي في الاتصال غير الرسمي ، رغم أن هذا الجزء قد يكون صحيحاً بالصدفة • ولكنه يكون بعامة غير صحيح ، كما يفترض أنه غير مرغوب فيه • ولكي تقاوم الإشاعات ، يجب تزويد الناس بالمعلومات الضرورية وإشعارهم بالأمن والمشاركة ، وليس من المفيد محاربة كل إشاعة • فمعظمها سوف يندثر تلقائياً وهو غير ضار • ولكن إذا كانت الإشاعة خطيرة • تعين العمل على محاربتها • فقد لوحظ مثلاً أن إشاعة عن فصل عاملين ينتج عنها غالباً تخلف الانتاجية رغم أن العمل قد يبدو ظاهرياً طبيعياً • ومن المهم أيضاً إعلان الحقائق في أسرع وقت ممكن لأن كل خطوة سوف تفسر لائبات صحة الإشاعة حتى إذا لم يكن لها صلة بها • فمثلاً ، إذا سرت إشاعة عن نقل مقر المنظمة ، فإن تقل منضدة سوف يفسر على أنه تأكيد للإشاعة • ومن المهم إعطاء الحقائق مباشرة دون أن تذكر الإشاعة أولاً ، لأن تكرارها قد يكون الشيء الذي يسمعه الأفراد ، وليس الحقائق التي تنفيها • كما أن إعلان الحقائق يجب أن يكون بواسطة مصدر موثوق به • وقد يستعان بالتنظيم الرسمي وبنقابات العاملين وبخاصة إذا كانت الإشاعة ترتبط بصراع بين الإدارة والعاملين • ومن المهم دائماً أن تستمع الإدارة للإشاعات وأن تحاول فهم أسباب انتشارها • والرسالة التي تحاول نقلها •

اتخاذ القرار : رؤية بيتر دروكر

يرى بيتر دروكر (٢٤) أن الإدارة هي دائماً عملية اتخاذ قرار ، ولكنه يعيب على الإدارة أنها تركز غالباً اهتمامها في هذه العملية على البحث عن الإجابة الصحيحة بدلاً من البحث عن السؤال الصحيح • وهو يرى أن حل المشكلة يغلب أن يسود في القرارات الروتينية التكنيكية التي تعرف فيها ظروف الموقف ومطالب الإجابة المقبولة ، ولا يتجاوز الأمر فيها المفاضلة بين عدد من البدائل الواضحة • أما القرارات الهمهمة فهي القرارات الاستراتيجية التي تتضمن إما الكشف عن ماهية الموقف

أو تغييره ، وما يجب أن تكون عليه . وتشمل القرارات الاستراتيجية كل القرارات المتعلقة بالأهداف ووسائل تحقيقها والانتاجية ورأس المال والتنظيم . إلا أن معظم القرارات التي تعتبر قرارات إجرائية هي أيضا استراتيجية في طبيعتها ، ومنها مثلا : توزيع منافذ البيع ، أو تدريب موظفي المبيعات ، وتصميمات المباني وجرّد المواد الخام والصيانة الوقائية ، الخ . ويرى دروكر أن القرارات الاستراتيجية لا يجب أن تتخذ من خلال أسلوب حل المشكلة . فليس أخطر في تقديره من اجابة صحيحة لسؤال خطأ ، بل ان الإجابة الصحيحة ليست كافية ، وأهم منها وأصعب هو تقرير مسار فعل فعال . وكم من اجابات صحيحة كان مصيرها الحفظ في الملفات ، أو لم تنفذ من قبل المسؤولين عن التنفيذ . ولذلك يؤكد دروكر أن الوقت الأكبر في عملية اتخاذ القرار يجب أن يوجه الى مرحلة تعريف المشكلة وتحليلها والتوصل الى حلول بديلة ، وأن يوجه وقت أقل بقليل الى البحث عن الحل الصحيح . وأن أي وقت يصرف في محاولة بيع القرار للآخرين بعد التوصل اليه يعد وقتا ضائعا .

ويتم اتخاذ القرار على خمس مراحل هي تعريف المشكلة ، تحليل المشكلة ، إيجاد حلول بديلة ، تقرير الحل الأفضل ، ترجمة القرار الى عمل فعل فعال . ولكل مرحلة خطواتها . ففي المرحلة الاولى وهي تعريف المشكلة ، يندر أن تعرض مشكلة بالصورة التي تشمل تحديد عناصرها الحقيقية الهامة ، ومعظم ما تقدمه في البداية ليس أكثر من أعراض . فقد تقدر الادارة مثلا أن المشكلة هي صراع بين شخصيات ، بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي ضعف البنيان التنظيمي . أو قد ترى الادارة أن المشكلة الحقيقية هي نقص في التصميم الهندسي أو ضعف في خطة المبيعات . وقد ترى الادارة أن المشكلة هي مشكلة تنظيم بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي نقص الوضوح في الأهداف . ويستخدم معظم المديرين أسلوب التشخيص بالأعراض ، إلا أنه لا يقدم في تقدير دروكر الحل الأمثل ، لأنه يعتمد على الخبرة بدلا من التحليل ، ولأن الأعراض أحيانا قد تكون كاذبة ، بالإضافة الى أن مشكلات مختلفة قد تنتج نفس الأعراض بينما قد تعلن مشكلة واحدة عن وجودها من خلال أعراض مختلفة . ولذلك فإنه يتعين على المدير أن يركز على تحليل المشكلة بدلا من تشخيصها . وفي هذا السبيل ، يتحتم التوصل الى العامل الحاسم والذي يتعين تغييره قبل أن يمكن تغيير أي شيء . فمثلا ، قد تصرف الادارة سنوات عديدة في محاولة خفض التكلفة دون تحقيق زيادة في الربحية ، ثم يتضح بعد التحليل أن الخطأ هو في نوعية الخليط من المنتجات . فمثلا ، قد تركز الادارة على المنتجات الأرخص ثمنا والأقدر على مواجهة المنافسة ،

وحين تقل التكلفة يخفض ثمن المنتج ، وبذلك تزداد المبيعات دون زيادة
فى الأرباح . والتحليل يتعين أن يجيب عن سؤالين :

١ - اذا افترضنا أنه لم يتغير شيء ، فما الذى سوف يحدث بمضى
الزمن ؟

٢ - ما الذى جرى أو ترك كما هو حين نشأت هذه المشكلة للمرة
الاولى . وأثر فى الموقف الحاضر . والخطوة الثانية فى تعريف المشكلة
هى تحديد ظروف حلها . ويتطلب ذلك تحديد أهداف الحل بما يتسق
مع أهداف المنظمة ومع التركيز على الأداء وعلى النتائج وتحقيق التوازن بين
المستقبل القريب والبعيد ومراعاة المبادئ والسياسات والقواعد والقيم
التي تلزم بها المنظمة .

وفى المرحلة الثانية ، تصنف المشكلة وتجمع الحقائق . ويسهم
التصنيف فى معرفة من الذى يتعين أن يتخذ القرار أو أن يستشار فيه
أو أن يعلم به . ويهتم التصنيف بتحديد المدى الزمنى للمستقبل الذى
يلزم به القرار المنظمة على مسار فعل معين والحدود الزمنية لعكس القرار،
وتأثيره على المجالات والوظائف الأخرى ، ويساعد التصنيف والتعريف على
تحديد الحقائق التى تجمع ، وهى غير البيانات . فالحقائق طبقاً لتعريف
دروكر هى البيانات ذات الدلالة للمشكلة المعينة . ومن المهم بنفس القدر
أن تستخدم المعلومات لاختبار صدق المنهج الكلى . وفى كثير من الحالات
يصعب جمع كل الحقائق لأن بعضها يكون غير متوفر ، أو أن جمعها
يكون عالى التكلفة . وفى مثل هذه الحالات ، يتعين تحديد الحقائق
الناقصة للحكم على مقدار المخاطرة فى القرار .

وفى المرحلة الثالثة : يتعين البحث عن أكثر من بديل ، والا فان
احتمال الوقوع فى خطأ الاختيار بين الأبيض والأسود يزداد ، كأن يعتقد
المدير مثلاً أن الحل الوحيد لزيادة الربحية هو خفض التكلفة . ويجب
أن يتذكر المدير أن أحد البدائل فى ظرف معين قد يكون عدم القيام بأى
فعل ، ثم تأتى بعد ذلك مرحلة اختيار البديل الأفضل فى ضوء محركات
محددة . ويرى دروكر أن هناك أربعة محركات يمكن الاستعانة بها فى هذا
المجال هى :

١ - المخاطرة . أى تقدير نسبة مقدار المخاطرة الذى يتضمنه كل
بديل ، أو نسبة الكسب المتوقع .

٢ - القصة ، فى بذل الجهد . أى البديل الذى يعطى أفضل النتائج
مقابل أقل الجهد لحدوث التغيير المطلوب دون أحداث اضطراب كبير فى
المنظمة .

٣ - التوقيت : فاذا كان هناك الحاح واستعجال فى الموقف ، فان البديل الأفضل هو الذى يخلع طابعا دراميا على القرار وينبه الجميع الى أن شيئا هاما يحدث ويتطلب طموحات أعلى وتغييرا فى المنظور ، أما اذا كان المطلوب هو جهد بعيد المدى ومستمر ، فقد يكون البديل الأفضل هو بداية بطيئة الى أن تستجمع القوى .

٤ - حدود الموارد المتاحة ، وأهمها البشر الذين ينفذون القرار من حيث مستوى الكفاءة والبصر والمهارة والفهم . فاذا لم تتوفر هذه المتطلبات فى الناس ، تعين اما تدريبهم وتعليمهم ما هو مطلوب ، أو استبدالهم بآخرين .

وأخيرا ، يتعين أن يكون القرار فعالا ، أى أن يترجم الى فعل . ويتطلب ذلك فهم ماهية التغيير المطلوب فى سلوك من ينفذون القرار ومن يتعاملون معهم ، وضرورة توفر الدافعية لديهم ، وهذه يصعب تحقيقها دون مشاركة . وفى هذا المجال ، يكون من الخطأ محاولة « بيع » القرار للعاملين . ويرى دروكر أنه من الخطأ اشراك العاملين فى مرحلة تعريف المشكلة وتصنيفها وجمع المعلومات ، اذ أنه يصعب قبل اتمام هذه المراحل معرفة من الذى سوف يؤثر فيهم القرار ونوع التأثير . وفى المقابل ، فانه يرى ضرورة مشاركة من سوف ينفذون القرار فى البحث عن البدائل .

الأدوات الحديثة فى اتخاذ القرار : نشأت هذه الأدوات بتأثير التكنولوجيا وما يسمى « بحوث العمليات » مما أثر فى التوازن بين القرارات التكنيكية والاستراتيجية . فقد تحول الكثير من النوع الأول الروتينى الى النوع الثانى الذى يتضمن نظرة مستقبلية . ولكى تكون هذه القرارات فعالة ، يتعين أن يتفهم المدير أغراضها . وهو فى كل الحالات المسئول عن القرار . رغم أنه يعمل على تدريب العاملين على استخدام هذه الأدوات الحديثة التى تتضح قيمتها أكبر ما تتضح فى مرحلتى تحليل المشكلة وإيجاد البدائل ، فتحدد العوامل ذات الدلالة (الحقائق) من غيرها (البيانات) كما تحدد درجة ثبات البيانات المتاحة والبيانات الإضافية المطلوبة للوصول الى حكم سليم . كما تحدد هذه الأدوات الموارد المطلوبة فى كل بديل وحدود كل بديل ومخاطره واحتمالاته ، وتأثير كل منها فى المجالات الأخرى والعلاقات بين المدخلات والمخرجات ومواضع الاختناقات . ومن عيوب هذه الأدوات فى تقدير دروكر ، أنها تستخدم غالبا لحل « جزء » واحد فقط أو وظيفة واحدة فى المنظمة على حساب الأجزاء أو الوظائف الأخرى ، بل وعلى حساب

المنظمة . ويتمثل استخدامها الصحيح اذا طبقت أولا في تحليل وتعريف خصائص المنظمة بوصفها كلا . ورغم أن دروكر يرى أن هذه الأدوات هي في حقيقتها أدوات تشغيل معلومات وليست أدوات اتخاذ قرار ، إلا أنه لا ينكر قيمتها الكبيرة بشرط تفهم المدير لطبيعتها ولحدودها .

اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد : تتضح قيمة مثل هذه الأدوات أكثر ما تتضح في اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد . ومن الأساليب التي شاع استخدامها حديثا في مثل هذه الظروف ، الأسلوب الذي يسميه ركس براون (١٦ ، ص ٧٨) « تحليل نظرية القرار » ، Decision Theory Analysis (DTA) ويشار إليها أحيانا بمسميات أخرى مثل : Bayesian Decision Theory أو Personalist Decision Theory . ويتطلب تطبيق الأسلوب معلومات أو مدخلات من المدير . ومنها : إصدار أحكام ، وخبرة ، واتجاهات بالإضافة الى بيانات « صلبة » مثل السجلات التاريخية . وعلى وجه التحديد « يطلب من المدير :

- ١ - تحديد البدائل التي تدخل في تحليل المشكلة .
- ٢ - القيام بتقدير احتمالي للامور غير المؤكدة والحاسمة في تأثيرها .

٣ - التعبير الكمي عن بعض العواقب الممكنة للأفعال المختلفة واتجاهاته نحو هذه العواقب ، ومن ثم يمكن التوصل الى القرار الأفضل منطقيا بصورة روتينية ، وطبقا لنظريات احصائية متقدمة . وباستخدام أسلوب « شجرة القرار » Decision Tree وبرامج الكمبيوتر أو أساليب أخرى . ولا يقتصر استخدام « تحليل نظرية القرار » على القرارات الادارية المتعلقة بالاستثمار والتسويق وغيرها ، ولكنه يستخدم أيضا في المجالات العسكرية والطبية والهندسية والحكومية . ولعل أخطر استخداماته هو في اتخاذ قرار في موقف فرضي ، حين يتلقى رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بيانات مختلفة وغامضة تشير الى هجوم روسي متوقع على الولايات المتحدة ، وهل يضغط على المفتاح الخاص باطلاق أسلحة الحرب النووية .

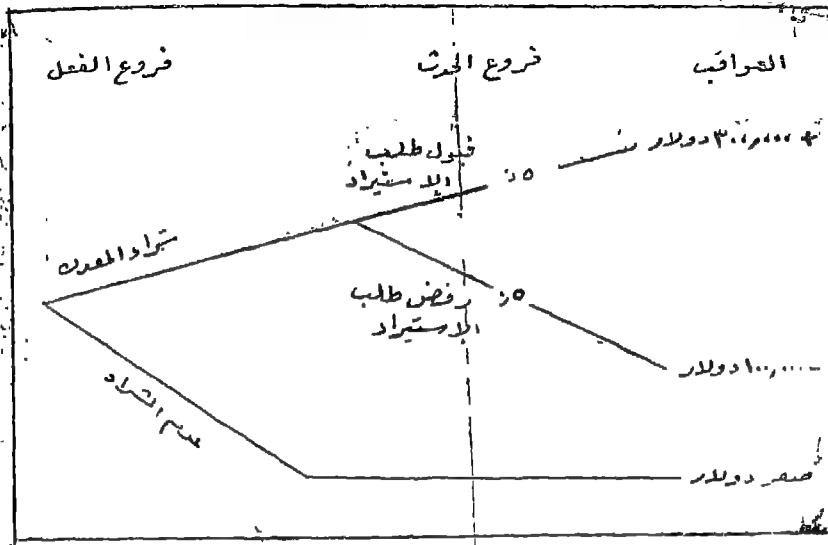
ويضرب ركس براون (١٦) مثالا مبسطا لاستخدام أسلوب من أساليب « تحليل نظرية القرار » يمكن أن يستخدم فيه الحساب اليدوي ، ويوضح الاطار العام للطريقة التي يعمل بها هذا الأسلوب . لنفرض أن شركة أمريكية لتجارة الجملة في المعادن تلقت عرضا لشراء ١٠٠.٠٠٠ طن من خام الحديد من إحدى بلدان الشرق الأقصى بسعر تفضيلي ٥ دولارات للطن الواحد ، وأن شركات أخرى تلقت نفس العرض ، وبالتالي يتعين

اتخاذ قرار عاجل . يمكن أن تمثل كل العناصر التي يعتبرها المدير هامة في اتخاذ القرار مهما كانت ذاتية في « شجرة القرار » . فمثلا ، تعرف الشركة أنها تستطيع أن تبيع الطن بثمانية دولارات ، ولكنها تعتقد أن هناك احتمالا بنسبة ٥٠٪ ، بأن الحكومة الأمريكية قد ترفض منح الشركة رخصة الاستيراد . فإذا حدث ذلك يلغى العقد مع توقيع غرامة بمقدار دولار واحد للطن . تتمثل الخطوة الأولى في رسم « شجرة القرار » في « بداية المشكلة » وذلك برسم « فرع الفعل » (أو شوكة الفعل) $act\ fork$ لكل بديل . أي التي تمثل اختيار بديل وفي هذه الحالة يوجد بديلان هما : شراء المعدن أو عدم الشراء . وتتفرع من كل منهما « فروع الحدث » $event\ fork$ التي تمثل فرصة وقوع الحدث . وينتهي كل فرع منها بالعاقبة $consequence$ أو العائد . وفي هذه الحالة ، فإن عدم التأكد من امكانية الحصول على ترخيص بالاستيراد يجعل من المستحيل أن يعرف متخذ القرار مقدما ، ما هو القرار « الأفضل » ويوضح كل مسار في الشجرة التعاقب الممكن من « الفعل » الى « الحدث » . فمثلا ، إذا قررت الشركة شراء الخام ولكنها فشلت في الحصول على الترخيص بالاستيراد ، فإنها سوف تخسر ١٠٠.٠٠٠ دولار . وهكذا ، يجد متخذ القرار نفسه أمام احتمال أو فرصة بنسبة ٥٠٪ للحصول على مكسب يقدر بمبلغ ٣٠٠.٠٠٠ دولار مقابل فرصة بنفس النسبة لتحمل خسارة بمبلغ ١٠٠.٠٠٠ دولار (الشكل ٣٠ : ٢ - أ) . ويتوقف اتخاذ القرار على عوامل عدة منها اتجاه متخذ القرار نحو العواقب الممكنة : هل هو ممن يتبعون سياسة « المتوسطات » مع عدم العزوف عن المخاطرة لتعظيم العواقب المالية المتوقعة ، أم هل هو ممن يفضلون اللعب المأمون ، أم هل هو من المقامرين ؟ الخ .

ويبدأ التحليل الرسمي بحساب العواقب المتوقعة لكل فرع من فروع الأحداث في الجانب الأيمن من شجرة القرار . وتعتبر هذه التقييم كما لو كانت عواقب مؤكدة في نهاية فرع الحدث . ثم تستبدل هذه القيم بفروع الحدث الحقيقية وعواقبها كما هو موضح في الشكل ٣٠ : ٢ - ب . وفي هذه الحالة هناك فرع حدث واحد (الموافقة على طلب التصريح بالاستيراد أو الرفض) على الشجرة . ولذلك ، فإنه يستبدل بقيمة ١٠٠.٠٠٠ وهي ناتج العملية التالية : ٥٠ (٣٠٠.٠٠٠) + ٥٠ (- ١٠٠.٠٠٠) . فإذا كانت هناك عدة فروع حدث على الجهة اليمنى ، فإن كلا منها يستبدل بعاقبة متوقعة . ونظرا لأن فرع الحدث قد حذف الآن ، فإنه يبقى فقط فرع الفعل . ويختار الفرع الذي يحمل أعلى عاقبة متوقعة ، وهو في هذه الحالة فرع « شراء المعدن » وعاقبته ١٠٠.٠٠٠ . وبذلك ينتهي تحليل المشكلة .

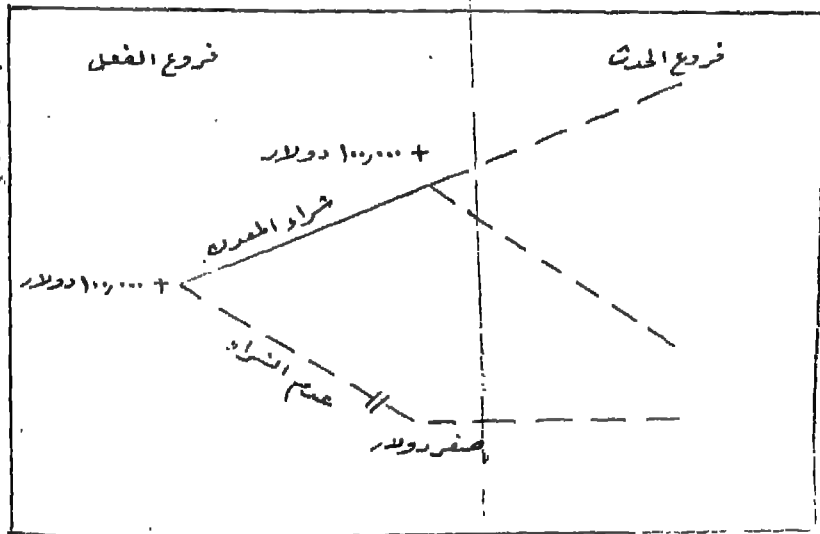
١- المشكلة

الشكل (٣٠-٢) (أ)



ب - الحل

الشكل (٣٠-٢) (ب)



مثال للتحليل باستخدام « شجرة القرار » (نقلا عن ١٦ = ص ٨١)
 الرموز \neq الاحتمالات \neq أفعال مرفوضة ٠٠٠ دولار العواقب أو العواقب المتوقعة
 مثال للتحليل باستخدام « شجرة القرار » (نقلا عن ١٦ = ص ٨)
 (ترسم الدائرة في المثال الحالي هو ٥٠ في الشكل ١)

وقد يبدو نظرا لبساطة المشكلة السابقة أن الأمر لا يستحق الاستعانة بالتحليل الرسمي . إلا أن قيمة هذا التحليل تزداد وضوحا حين تكون المشكلة ذات عناصر قابلة للتحديد ، أكبر عددا مما يستطيع منخذ القرار استيعابه في ذهنه . وفي مثل هذه الحالات ، تظهر في شجرة القرار فروع عديدة . كما أن الحاجة قد تكون ملحة إلى الاستعانة بالكمبيوتر - ولا يجب أن يعنى ما سبق أن كل مشكلة تتعلق باتخاذ قرار يتعين أن تحلل باستخدام طريقة تحليل نظرية القرار . ففي بعض الظروف قد تكون الطريقة التقليدية في اتخاذ القرار أكثر ملاءمة من الجوانب الاقتصادية والعملية والمنطقية . وقد قدم جون هاموند طريقة أسماها طريقة التفضيل ، لتحسين اتخاذ القرارات تأخذ بين الاعتبار اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في بعض المواقف .

الفعالية التنظيمية والالتزام : وناقش كانتر وكوكس الموضوع من منظور الالتزام نحو المنظمة أى مشاعر الانتماء إليها والعمل في سبيل تحقيق أهدافها (في ٧٣) ولنا أن نتوقع بالطبع اختلاف مدى الالتزام الذى تتطلبه منظمات الأعمال من العاملين فيها عن ذلك الذى تتطلبه المؤسسات المدنية والسياسية والتربوية ، فالالتزام المطلوب في الفئة الأولى محدود يركز على مخرجات معينة مثل الربح ، بينما يغلب أن تتطلب المنظمات في الفئة الثانية من أعضائها التزاما كليا يتمثل في الوقف والمال والالتزام الايديولوجي . وتكاد تتفق معظم الدراسات في منظمات العمل على أن الخصائص الفردية للعاملين تلعب دورا أقل أهمية في الالتزام مما تلعبه خصائص العمل والمنظمة ، ومنها مدى الاختيار المتاح أمام الأفراد في الالتحاق بالعمل . ويبدو أن وعى الفرد بالبدائل غير المختارة يزيد من التزامه بالبدائل المختارة ، إلا أن التطرف في كل من الوجهتين : توفر فرصة كاملة للاختيار مقابل عدم توفر فرصة للاختيار ، يقلل أيضا من الالتزام . وكذلك يغلب أن يرتبط الالتزام قبل منظمات العمل ارتباطا مرتفعا بالشعور بالنجاح وبإمكانية تحقيق شيء ما ، وأن الفرد لن يكون أحسن حالا في منظمة أخرى . ويرتبط الالتزام كذلك بالرضا عن العمل وبمقدار ما يشكله من تحديات وما يحققه من إنجازات وتماسك مع أقران العمل .

ويختلف الناس طبقا لفئاتهم في تعريف أبعاد فعالية المنظمة . فحملة الأسهم يهتمون بما يتحقق من ربح ، بينما يهتم المدير بكمية ما ينتج ، والعامل بجودة المنتج وجماعات حماية المستهلكين بسلامة المنتج وعدم تلويث البيئة ، والنقابة بعدد ما يتاح من وظائف ومستوى الأجور ، الخ . ولا يملك المدبرون برغم أهمية دورهم تجاهل مصالح

الأطراف الأخرى . فمثلا ، عانت صناعة السيارات فى أمريكا فى أواخر السبعينيات من مشكلات كادت تهددها بالافلاس ، وكاد ينطبق عليها كل تعريف لنقص كفاءة المنظمة من نقص فى الانتاجية ومستوى الجودة والمبيعات وأسعار الأسهم ، الخ . وذلك لأن الصناعة لم تستجيب حينذاك لمطلب الساعة وهو انتاج سيارة صغيرة الاستهلاك وأقل تلويثا للبيئة ، فعجزت عن منافسة السيارات اليابانية الأصغر حجما . الا أن هذه المؤشرات هى جانب واحد فقط من فعالية المنظمة أى الجانب الذى يهتم به الاقتصاديون والماكروسيولوجيون ، بينما يهتم علماء النفس الاجتماعى أيضا بقدره المنظمة على تعبئة الطاقة البشرية لأداء العمل الداخلى بطريقة تتسم بالكفاءة للمنظمة وبالفائدة للفرد . أى بالمؤشرات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص . وهى أبعاد ترتبط بالصراع والتوتر (الاضراب ، الشكوى ، التخريب ، الخ . . .) والروح المعنوية والشعور بالرضا والدافع الى بذل الجهد والتأثير على الصحة البدنية والنفسية . وكلها مؤشرات على الاغتراب (فقدان المعنى ، الشعور بالعجز ، العزلة ، الخ) . بحيث يفتقد معنى الالتزام قبل العمل ، وهى عوامل لم تعد تقبل لمدة طويلة من قبل انسان العصر الحاضر مهما كان مقدار الأجر . ويرتبط العمر والأقدمية بالالتزام ، فالعمر هو عامل تنظيمى . اذ مع تقدم العمر فى المنظمة يزداد ارتباط هوية الشخص بالمنظمة . ويصبح أقل ميلا للمخاطرة بما اكتسبه من سمعة وأقدمية . وتعمل المنظمة ذات الفعالية على أن يكتسب الفرد الشعور بالانتماء والالتزام بمختلف الصور المادية والرمزية الاجتماعية .

وقد قامت كاتثر بدراسة لعدد من مجتمعات اليوتوبيا فى القرن التاسع عشر وعدد من كوميونات القرن العشرين للكشف عن عوامل القوة فى ممارسات الالتزام فى هذه المجتمعات والكوميونات . ووجدت أن المنظمات التى اتسمت بالاستقرار تعددت فيها الأمثلة لست طرق لخلق مشاعر العضوية هى :

١ - التضحية : وهى ترتبط بظاهرة التناثر المعرفى (التى سبق مناقشتها) ، وذلك حين يعمل الناس مقابل مكافآت صغيرة جدا عن طريق الاعتقاد بقيمة العمل والالتزام بأدائه وبخاصة فى السنين الأولى فى حياة المنظمة . ذلك أن ما يضحي الفرد فى سبيله ، يكون له قيمة ويشعر بالالتزام نحوه .

٢ - الاستثمار : أى استثمار الوقت والجهد والمال والممتلكات . والسمعة فى المنظمة بحيث يعنى تركها التخلي عن كل ذلك . ومن خلال .

الاستثمار يتكامل الفرد مع الجماعة . بل ان بعض مجتمعات البيوتوبيا الامريكية الناجحة في القرن التامع عشر كانت تشترط لعضويتها تخلى الفرد عن كل ممتلكاته السابقة واللاحقة للجماعة تخليا غير قابل للرجوع عنه مستقبلا .

٣ - التنازل : أى يتنازل الفرد عن العلاقات الاجتماعية التى قد تتعارض مع الالتزام قبل الجماعة . فمثلا ، تحرم أديره الرهبان عليهم الزواج ، كما يلتزم الأعضاء فى بعض المنظمات بزى معين .

٤ - الحياة المشاركة (الكوميونيون) - وفيها تتمثل مشاعر النحنية والأخوة مع الرقاق . ويجب ملاحظة أنه يمكن أن يلتزم الناس بما يعملونه فرديا فى المهنة أو فى مهمة مثلا ، دون أن يلتزموا بالمنظمة التى يؤدون فيها هذا العمل . وينتج الالتزام نحو المنظمة من المشاركة فى النشاط وفى العمل وفى الروابط الاجتماعية . وفى الكميون تضاف الى ما سبق خبرة المشاركة فى الملكية والتأكيد على الجهد المشترك والهوية المشتركة . وتعمل الطقوس التى تمارسها بعض الجماعات على دعم هذا الشعور ورفع الولاء للجماعة . وتحدث المشكلة فى منظمات العمل حين يقوم شعور بالحياة المشاركة بين العاملين ولكن لا يقوم هذا الشعور بين العاملين والادارة . ولكى تتحقق فعالية المنظمة وتنميتها ، يتعين أن تتوفر وسائل رسمية وغير رسمية للاتصال بين كافة المستويات والوظائف بحيث تنكسر الحواجز بينها مع المحافظة على أبنية السلطة الضرورية لتنسيق الجهد .

٥ - الاستشهاد - ويقصد به فى هذا المقام تغير الهوية الفردية ، أو وفاة الذات القديمة ومولد ذات جديدة . وتأخذ عملية التغير فى الهوية صورا مختلفة تتمثل فى مفاهيم ورموز الحركات الاجتماعية كأن تخلى المنظمة على الفرد اسما جديدا ، وهى ممارسة شائعة بين صفوف المنظمات الفدائية ، وحساب عمر الفرد من تاريخ انضمامه للمنظمة . وعن طريق ميكانيزم الاستشهاد ، يختزل كل الناس لما هو مشترك بينهم بوصفهم بشرا ، ويلغى كل ما يميز الانسان عن غيره ، ويكون تحقيق الذات عن طريق الالتزام بمعايير الجماعة الجديدة . ويحدث الاستشهاد غالبا خلال فترة محددة لاعادة التنشئة ، يعتبر الشخص بعدها كما لو كان قد ولد من جديد . ولكنها قد تكون عملية مستمرة يتم فيها دائما اعلاء قيمه التواضع والأخوة ومعنى الجماعة فى الوقت الذى تجتث فيه مقومات الأنا المستقل . ومن الوسائل التى يستعان بها لدعم الاستشهاد ارجاع الأثر والاعتراف والنقد الذاتى وتبادل النقد . وعلى الرغم من أن منظمات العمل

فى معظم بلاد العالم لا تؤكد على الاستشهاد الا أن الصين الشعبية فى ثورتها الثقافية كانت تستعين بهذا الميكانيزم .

٦ - التالى : وهو ميكانيزم لدعم الالتزام يتمثل فى خبرة اعضاء قوة أكبر ومعنى فى الجماعة ، والشعور بالرابطة بين القوى والأحداث خارج حياة الشخص ومتجاوزة لها . ويقدم التالى المصادر الجديدة للهوية وللمعنى يربط بين الجماعة وأهدافها والأحداث الهامة . ومن أقوى طرق تعديل الاتجاه وأبقاها أثرا أن يتمثل الفرد داخلها (الاستدخال) مجموعة قيم تجعل الناس يعتقدون اعتقادا كليا فيما يفعلونه . ويستمد التالى من ايدىولوجية المنظمة وممارسات قيادتها وارتباطها بالتقاليد . ونجد أن بعض المنظمات تحاول فى اعلاناتها التأكيد على أهمية اسهامها فى تحسين نوعية الحياة أكثر من أن تؤكد على الترويج لمنتجاتها ، وذلك بقصص اعلاء شأنها أمام العاملين فيها واشعارهم بأنها جزء من شيء مهم . وتستمد الحركة كذلك قوة ومعنى من خلال النماذج الكارزمية التى تبدو كما لو كانت تملك خصائص خاصة سحرية تفوق خصائص البشر . وحتى اذا لم يكن للقادة مثل هذه الخصائص ، فانه من المحتمل أن يخرعها أتباعهم ، وتتمثل هذه القيادات الكارزمية عبر عصور التاريخ فى بعض الحركات الدينية وفى تاريخ بعض المنظمات الناجحة . ويعمل التالى على أن يخلق على المنظمة ومطالبها طابع الضرورة الخلقية ، فيصبح احساس الفرد الداخلى بالمعنى مرتبطا بما يجرى فى المنظمة ، وهنا قد يكمن الخطر ، اذ يمكن أن تتركز كل الجهود على المنظمة على حساب مصلحه وصحة الأفراد . ولذلك يتعين ايجاد طرق لدعم الالتزام للمجتمع الكلى وبحيث لا يتعارض مع الالتزام نحو المنظمة .

ويشتمل نموذج كائتروكوكش فى فعالية المنظمة فى اطار الالتزام أيضا على عوامل سبق أن عرضنا لها وهى : (١) موقف الأقلية (مثل المرأة المدبرة أو العمال ، الصعايدة ، فى شركة قاهرية ، الخ .) . (٢) فرص الاتصال وما قد يفرض عليه من قيود نتيجة الفروق بين الجنسين والاطن الثقافية الفرعية . (٣) الفرص المتاحة فى المنظمة للحراك وتأثير ذلك على السلوك والالتزام . (٤) بناء القوة سواء كان مصدرها الشخص نفسه أو موقع الوظيفة فى التنظيم (٥) والطراز القيادى .

ادارة التغيير : أوضحت تجارب روثلسبرجر أن استجابة العاملين للتغيير تتوسطها اتجاهاتهم وأن الاتجاهات نحو التغيير تحددها عوامل منها (١) التاريخ الشخصى للفرد ، بما فى ذلك خصائصه البيولوجية وخلفيته وخبراته الاجتماعية بعيدا عن العمل) ، (٢) بيئة العمل

(الموقف الاجتماعي للعمل) وهي تعكس حقيقة أن العاملين أعضاء في جماعة يتأثرون بمعاييرها . كما كشفت هذه التجارب عن الظاهرة التي يطلق عليها مصطلح « تأثير هاوثورن » وتعني أن مجرد ملاحظة الجماعة يغيرها ، وهو تغيير غير مقصود . ولقد عرضنا في تجارب كوش وفرنش نموذجا لمقاومة التغيير ، وهي مقاومة قد تصدر من المديرين كما قد تصدر من العاملين . وهناك ثلاثة أنواع من المقاومة : (١) منطقية تنشأ نتيجة الوقت والجهد المطلوبين للتكيف مع التغيير ، بما في ذلك الواجبات الوظيفية الجديدة التي يتعين تعلمها ، (٢) سيكولوجية ، نتيجة خشية المجهول أو نقص الثقة في القيادة أو شعور العاملين بما يهدد أمنهم . (٣) سوسولوجية ، نتيجة التكتلات السياسية وقيم اتحادات العمال أو قيم المجتمع . ومقاومة التغيير ليست ضارة كلية ، فقد تشجع الإدارة على مراجعة مقترحاتها للتغيير ، وتبين مواطن المشكلات وتحسين الاتصال بالعاملين ، كما أنها تهيئ متنفسا للمشاعر وتعطي الفرصة للعاملين للتفكير في التغيير . والإدارة ليست دائما وبالضرورة مصدر التغيير في المنظمة ، فقد تفرضه قوانين حكومية أو التطورات التكنولوجية أو مطالبة العملاء بسلع جديدة ، كما أن المجتمعات الدينامية بعكس المجتمعات الأكثر استقرارا ، تتطلب تغييرات أكثر . ورغم أن المدير قد يبدأ بالتغيير ، إلا أن العاملين هم الذين يحددون في النهاية نجاحه ، ولذلك فإن تأييدهم للتغيير جوهري . ويتطلب التغيير ثلاث عمليات هي : (١) اذابة unfreezing أى إزالة الأفكار والممارسات القديمة ، (٢) التغيير ويعنى تعلم الأفكار والممارسات الجديدة ، (٣) إعادة التجميد refreezing أى ادماج الجديد في الممارسات الفعلية . وعند فحص منحني التعلم في المنظمة عند التغيير ، يلاحظ انخفاض في مستوى الأداء في المرحلة الانتقالية من القديم الى الجديد وذلك نتيجة محاولة التخلص من العادات القديمة وتعلم الممارسات الجديدة . ونتيجة تغيير الاجراءات واضطراب الاتصالات المألوفة والنقد الى أن يحدث التغيير فيرتفع الأداء .

تحليل القوى : يفترض أن الفرد ، وكذلك المنظمة ، يتأثر بمجموعة معقدة من القوى التي تعمل في اتجاهات متضادة . أو على الأقل مختلفة . ولذلك فانه يكون من الضروري الاستعانة بالطريقة التي تسمى « تحليل القوى » force analysis للوصول الى فكرة عن الطرق التي يمكن أن تغير « الاتزان شبه الثابت » بين هذه القوى لتحقيق نتائج ايجابية . وقد رأينا نموذجا لمثل هذا التحليل في تجارب كوش وفرنش . ونعرض في هذا المجال نموذجا آخر يمثل في كيفية تغيير اتجاهات وممارسات

المدير ليكون أكثر تقبلا لتفويض بعض سلطاته المرغوبة . قد يسفر التحليل عن أن القوى المعوقة لتفويض السلطة تشمل الخوف من : فقد الوظيفة ، عدم أداء العمل أداء حسنا ، وعدم معرفة ما يجري والعزلة عن الجماعة والنقد . ومن القوى المعوقة أيضا رضا المدير عن الوضع الحالي ، وخشيته من أن يصبح العمل ضئيلا وجهله بما يمكن تفويضه ، الخ . وفي المقابل فقد يسفر التحليل عن أن القوى الدافعة نحو تفويض السلطة تشمل : اتاحة الوقت الكافي لتعلم الوظيفة الأعلى مرتبة ، الكسل وتسهيل العمل ، تدريب المساعدين واتاحة الفرص أمامهم لاكتساب الخبرة ، أداء العمل بصورة أحسن ، اتاحة فرص أطول للترفيه والراحة ، تغطية النقص في المعرفة وتشجيع النقابة والادارة العليا لسياسة التفويض ، الخ . . وقد تقدم نتيجة لمثل هذا التحليل توصيات لعلاج الموقف تتضمن زيادة القوى الدافعية أو اضعاف القوى المعوقة ، قد تشمل فيما تشمل : زيادة أعباء العمل على المدير وبخاصة في مجال التخطيط ، الوصف الواضح لمسؤوليات الوظيفة فذلك يسهم في الكشف عن المدير الذي يفرغ الى القيام بما يجب أن يقوم به المرءسون ، المتابعة للتأكد من فعالية التفويض ، الاستعراض الدوري لسير العمل بقصد توجيه المدير بصورة بناءة الى أنه لا يفوض سلطته تفويضا مناسباً . ويمكن تقدير وأحيانا قياس القوى الدافعة والمعوقة على مقياس من خمس نقط مثلا بقصة تحديد التأثير النسبي لكل منها واختيار جوانب الموقف التي تهين الفرص لتغيير اتزان القوى مع ملاحظة أن زيادة القوى الدافعة نحو التغيير دون اضعاف القوى المعوقة ، يقلب أن يؤدي الى موقف يتسم بالعناء وبالتوتر . فمثلا ، قد يؤدي زيادة شعور العاملين بالفخر بعملهم الى تحسين الانتاج كما ونوعا ، الا أنه يجب أن يقابل ذلك العمل على تحسين صيانة الآلات لاضعاف قوة معوقة .

وتشير مناقشنا السابقة الى أنه لدفع التغيير يستعان بعوامل منها:

(١) القوى الجماعية . ولقد عرضنا لتجارب وضحت فيها قوة تأثير الجماعة والقرار الجماعي . وكلما زادت جاذبية الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها ، وكذلك تزداد احتمالات التغيير إذا أيده ذوو السمعة العالية في الجماعة . والتغيير يجب ألا يثير الاضطراب في النظام الاجتماعي بأكثر مما هو ضروري والا صادف مقاومة .

(٢) قيادة التغيير : ولها دور كبير في دعم المناخ الضروري للحصول على التأييد السيكولوجي للتغيير . ويجب أن تقدم القيادة التغيير على أسس موضوعية وليست مرتبطة بشخصه .

(٣) المشاركة - وقد سبق أن أوضحنا تأثيراتها وحدودها :
والمشاركة تشجع المناقشة والاتصال وتقديم الاقتراحات والتورط في
التغيير والالتزام بدلا من الانصياع أو المسايير . ولكي تؤتي المشاركة
ثمارها ، يتعين أن تكون سابقة لحدوث التغيير وليست بعده ، والا شعر
العاملون أن الإدارة تتحايل عليهم وتتحكم فيهم -

(٤) المشاركة في العائد - من العوامل التي تساعد على حشد
التأييد للتغيير أن يدرك الجميع أن للتغيير مردودا يتمثل في ثواب مادي
أو غير مادي مثلا علاوة أو تعلم مهارات جديدة أو تقدير من الإدارة -
ويتعين أن يكون هذا الثواب مباشرا وحالا قدر الامكان .

(٥) المحافظة على أمن العاملين - وعدم المساس بحقوقهم ، فلا تمس
أجورهم خلال عملية التغيير بالرغم من انخفاض انتاجيتهم في مرحلة
الانتقال من القديم الى الجديد - كما يتعين العمل قدر الامكان على ألا يؤدي
احلال آلات حديثة وطرق انتاج حديثة الى الاستغناء عن بعض العاملين .
وتفضل بعض المنظمات التدرج في ادخال التكنولوجيا الحديثة الموفرة
للأيدي العاملة لكي تتفق مع المعدل الفعلي لترك العمل عن طريق التقاعد
أو الاستقالة أو النقل ، الخ - كذلك تحرص المنظمات على ألا يؤثر التغيير
في حقوق الأقدمية أو في فرص الترقية كما تلجأ المنظمات الى اعادة
التدريب لتأهيل العاملين للعمل الجديد -

(٦) الاتصال - وهو أمر تزداد أهميته في أوقات التغيير بخاصة .
لأنه يعمل على خلق مناخ مؤيد للتغيير - فيجب أن يعلم العاملون بأمر
التغيير سواء كان التغيير سوف يمسهم أم لا .

دور المشرف بوصفه قائدا : يحتل المشرف عادة مرتبة إدارية
دنيا في المنظمة ، فهو يشرف على عاملين لا ينتمون الى القطاعات الادارية ،
بينما يشرف الإداريون في المستويات العليا على إداريين في مستويات
أدنى من مستوياتهم - ويعنى ذلك أن المشرفين هم حلقة الوصل مع
معظم العاملين - والمشرف يتعين أن يكون قائدا مثله مثل بقية المديرين ،
ولكن موقعه الفريد في المنظمة يجعله مختلفا وأكثر تعقيدا . وهناك
خمس وجهات نظر الى دور المشرف (٢٢ ، ص ١٤١) هي : (أ) نظرة
الإدارة الى المشرفين بوصفهم أفرادا رئيسيين في الإدارة ، فهم يتخذون
القرارات ويراقبون العمل ويفسرون السياسات وهم يمثلون الإدارة لدى
العمال ، كما يمثلون العمال لدى الإدارة ، وموقعهم استراتيجي في بناء
السلطة والاتصال ، فيمكنهم تعطيل الاتصال الى أعلى أو الى أسفل -
الا أن الكثيرين من المشرفين يشعرون بأنهم أقل من أن يكونوا أفرادا

رئيسيين . (ب) وجهة نظر ثانية تعتبر أن المشرف شخص يقع في مركز يخضع لضغوط متباينة . إذ يتوقع منه المديرون غير ما يتوقعه العمال . وهو يدرك أنه لا يمكن ارضاء هذه التوقعات المتعارضة . ولذلك فهو ضحية الموقف ، وليس مشرفا عليه . وقد أوضحت بعض البحوث أن القرارات التي يتخذها المشرفون تختلف في ٥٠٪ من الحالات تقريبا عن تلك التي يتخذها المديرون : (ج) المشرف الهامشي ، فالادارة تصدر له أوامر لم يشارك في اعدادها ، وعليه أن ينقلها الى العاملين ، الذين قد يتجاهلونه من خلال نقابتهم أو اتحادهم في التفاوض مع الادارة (د) مجرد عامل آخر أعطى لقب مشرف . فهو غالبا لا سلطة له ، واتخاذ القرار خارج عن نطاق سلطته . فهو مجرد منفذ للقرارات ، وهو يعمل ولا يحس بأنه ينتمي الى الادارة ، لأن احساسه يكون أقرب الى العمال ، ولذلك فهو يفسر القرارات بطريقة تختلف عن تفسير الادارة لها . (هـ) اختصاصي في السلوك . فالادارة تنظر اليه على أنه مهتم بالجوانب الانسانية وبخاصة في المنظمات الكبيرة التي تتبع نمط خط الانتاج على نطاق واسع . أما الجوانب الفنية فهي من اختصاص الفنيين الا أنه يجب التسليم بأن ذلك يمثل جانبا واحدا فقط من دور المشرف الفعال الذي يتعين أن يتسم بمهارات متنوعة لا تقتصر على المهارات الانسانية . ويرى دافيز أنه في عالم الواقع ، يمكن أن تتمثل وجهات النظر الخمس في المنظمات طبقا لفلسفتها وسياساتها . ويخلص دافيز الى أنه يتعين التسليم بأمرين : الأول أن المشرف الفعال ينتمي فعلا الى الادارة . فهو فرد رئيسي لا في الادارة فقط ولكن في بنية المنظمة لأنه يتعرض لضغوط متباينة من جانب كل من الادارة والعمال ، ويتوقف الكثير على حسن تصرفه والأمر الثاني أنه لا محل في نموذج فعال للمشرف لوجهة النظر التي ترى فيه مجرد عامل أو أن دوره هامشي . وفي البحوث القليلة التي أجريت في قيادة الخط الثاني في المجال العسكري ، وجد أن من يحصل من ضباط الصف على تقدير مرتفع من كل من الرؤساء والمرؤوسين هم الذين يسمكون بقيم ومعايير رؤسائهم بطريقة لا تسعى الى مرؤوسيتهم . الا أن مثل هذا النموذج يصعب غالبا تحقيقه .

المهنيون والعلماء في المنظمات : أدى ادخال التكنولوجيا الحديثة في المنظمات الى ارتفاع المستويات التعليمية التي يتطلبها العمل ، والى زياده نسبتها بين العاملين في المنظمة الى أكثر من ١٥٪ في أمريكا مثلا . ويشغل المهنيون والعلماء مراكز عالية في المنظمات . ومنهم المهندسون والمحاسبون والأطباء وعلماء الطبيعة والكيميائيين والرياضيات . الخ . وهناك بعض الفروق بين العلماء والمهنيين . إذ يهتم العلماء بالمعرفة

والبحث والتخصص ، بينما يهتم المهنيون بالتطبيق والممارسة باستخدام العلم ، أو يهتمون باستخدام مهارات تخصصية في القانون أو المحاسبة مثلا . ويمتاز العلماء والمهنيون بأنهم أعلى تعلما وثقافة من بقية العاملين ، وبارتفاع دوافع الانجاز لديهم ، والنزعة الى التحليل العقلي والحرص على الاستقلالية والحراك الى أعلى ، والاهتمام بنوعية العمل بصرف النظر عن المنظمة التي يعملون بها . يعكس غيرهم من ذوى الاهتمامات المحلية ، أى الاهتمام بالمنظمة المعينة التي يعملون فيها ، وذلك لان الجماعات المرجعية لهم هي الجماعات العلمية وليست الجماعات النقابية . ويمكن للمهنيين والعلماء أن يكونوا مديرين ممتازين نظرا لتعلمهم وتوفر الدافع القوى للانجاز لديهم والنزعة الى التحليل . وقد نجح البعض منهم فعلا في هذا المجال . الا أن البعض قد يواجه مشاكل خطيرة في العمل الادارى . وقد لا يفضلونه . ولكنهم يصلون عادة في السلم الادارى الى مستوى يتوقعون فيه عند حد معين قد لا تتوفر بعده ترقية الى درجات أعلى الا اذا قبلوا العمل الادارى . ويقترح حلا لمثل هذه المشكلة انشاء كادرين احدهما ادارى والاخر مهني أو علمى يسمح كل منهما بالترقية الى أعلى السلم في كل منهما ، فمثلا ، قد ينتهى الكادر العلمى برتبة زميل .

العوامل الجماعية في ادارة البحث العلمى : كانت هذه العوامل موضوع سلسلة من البحوث أشرف عليها مركز البحوث المسحية في جامعة متشيجان . ومنها بحث شمل مائة من كبار العلماء في مؤسسة حكومية للبحوث الطبية . وكشف عن أن الاتصال اليومي بين علماء مختلفين في القيم يصاحبه تحسن في الانتاج ، اذ يبدو أن هذا الاختلاف في القيم وفي النظر الى الأمور يساعد على قيام أفكار جديدة . أما الاتصال اليومي بين علماء يتشابهون في قيمهم ، فانه لا يؤدي الى تحسن في الانتاج أكثر مما يؤدي اليه الاتصال الاسبوعي . وتشير النتائج أيضا الى أن الانتاج يتحسن اذا كان واحد من اثنين آخرين (هما الرئيس وأهم زميل) من نفس الميدان ، والاخر من ميدان مختلف . أما اذا كان كل من الرئيس والزميل من نفس ميدان الباحث ، فإن مستوى انتاجه يكون أقل .

وقد قام معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا ببحث شمل ٢١ جماعة من جماعات البحوث في معامل الصناعة ، وتراوح عدد أعضاء كل جماعة من ٧ الى ١٢ عضوا (٥٤ ، ص ١٤٥) فوجد أن جماعات البحوث الأساسية بعامة ، يقل التفاعل بين أفرادها عما هو الحال عليه في جماعات بحوث التنموية أو البحوث التطبيقية . الا أنه وجد أن كل الجماعات التي كان التفاعل بين أعضائها كبيرا ، وكان مستوى انتاجها مرتفعا . ويتبطل

مقدار التفاعل بين أعضاء جماعات بحوث التنمية ارتباطا كبيرا بمتغيرات هامة مثل الانتاج والابتكار ومستوى الروح المعنوية . وفى الجماعات المرتفعة فى انتاجها وفى مستوى روحها المعنوية : كانت الانصلاات الاجتماعية بين أعضائها أوثق وكانت المشاركة فى النشاط الاجتماعى أكبر كما زاد عدد أصدقاء قادتها عما كان عليه الحال فى الجماعات المنخفضة فى انتاجها وفى روحها المعنوية ، وتشير البحوث أيضا الى أن نسبة مرتفعة من العاملين فى البحوث الأساسية ممن يرتفع مستوى الروح المعنوية لديهم يكون دافعهم الى أداء العمل هو العمل فى حله ذاته ، ويقابل ذلك ارتفاع نسبة العاملين فى بحوث التنمية وممن ينخفض مستوى الروح المعنوية لديهم ، الذين يكون دافعهم الى العمل هو تقبل السلطة أكثر من أن يكون العمل فى حله ذاته . ويرتبط ارتفاع الانتاج ومستوى الروح المعنوية بشيوع المناخ التنظيمى المشارك ، وتمتع الباحث بالاستقلال عن رئيسه مع مداومة الاتصال به ، والكفاءة الفنية للرئيس وتوفر الدافع للبحث العلمى لديه .

الفصل الحادى والثلاثون

تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك التنظيمى

٣ - نماذج السلوك التنظيمى والقيادة الادارية

المناخ التنظيمى :

مفهوم « المناخ التنظيمى » هو مفهوم ينتمى الى مذهب النظم ، ويقصد به البيئة الانسانية التى يعمل فيها العاملون فى المنظمة ، وقد يشير الى البيئة فى قسم من أقسام المنظمة أو الى البيئة فى المنظمة كلها . ويمكن أن يكون لهذا المناخ تأثير رئيسى على الدافعية والأداء والشعور بالرضا . وينشأ المناخ التنظيمى من نظام للسلوك التنظيمى يشمل فلسفة وأهداف المنظمة وهى ترتبط بالحاجات السيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية لكل من تعاونوا فى اقامة المنظمة ، ويتطلب تطبيق الفلسفة والأهداف تفاعل العناصر الفعالة فى المنظمة : قيادتها ومعاييرها وطرق حركتها وأبنيتها وجماعاتها الرسمية وغير الرسمية وبيئتها الاجتماعية (نقابات العمال والحكومة والعائلة والأحزاب وأحيانا التنظيمات العنصرية والدينية ، الخ) وتلتقى كل هذه العناصر فى نظام من الضوابط يتفاعل مع اتجاهاته العاملين ومع العوامل الموقفية لينتج الدافعية لدى العاملين الى تحقيق الأهداف والانتاج ؛ فاذا كان المناخ التنظيمى السائد فى منظمة هو مثلا المناخ الذى يركز على الأقدمية والرقابة المركزية والحد فى اتخاذ القرارات ، فان مثل هذا المناخ لن يجذب ذوى التطلعات والطموحات والاستعداد للمغامرة المحسوبة . ويتأثر المناخ التنظيمى بعناصر عديدة سبق أن ناقشنا الكثير منها فى دراستنا لنموذج الجماعة الدينامية ، ومنها : نوعية القيادة ، توفر وتبادل الثقة ، والاتصال الى أعلى وإلى أسفل ، الفخر بالعمل وبأنه عمل مفيد ، الشعور بالمسؤولية ، الثواب

العادل ، ضغوط معقولة للعمل ، إتاحة الفرص ، ضوابط معقولة يساندها
 بنيان مقبول وبيروقراطية ، مبالاة العاملين ومشاركتهم ، الخ . وقد
 أعد الباحثون عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي ، وهي تقيس عادة عددا
 من العناصر التي ضربنا أمثلة منها في الفقرة السابقة ، وتعطي كلا منها
 درجة رقمية . ويمكن رسم بروفيل للمناخ التنظيمي العام في منظمة .
 فمثلا ، قد تستخدم في رسم هذا البروفيل العناصر التي حددها ليكرت
 وهي : القيادة ، الدافعية ، الاتصال ، التفاعل ، اتخاذ القرار ، تحديد
 الهدف والرقابة . وقد يكشف مثل هذا البروفيل عن ضعف المنظمة مثلا
 في اتخاذ القرار وفي تحديد الهدف ، فتحلل الأسباب وتقتصرح أوجه
 العلاج لهذين العنصرين على مدى خطة طويلة . وتختلف نوعية السلوك
 التنظيمي من منظمة لأخرى نتيجة اختلاف النماذج التي تسود الفكر
 الإداري في المنظمة وافتراضاته عن الناس وتفسيره للأحداث . ويميز
 دافيز (٢٢ ، ص ١١٠) أربعة نماذج للسلوك التنظيمي هي :

(١) النموذج الاوتوقراطي : وهو يعتمد على القوة والدافعية
 السلبية المتمثلة في العقوبات التي تساندها القوة ، وهي السلاح الذي
 تستعين به السلطة الرسمية . ومن أمثلة هذا النموذج نظرية X
 لماكجريجور . ورغم التكلفة الانسانية الباهظة لمثل هذا النموذج ، الا أنه
 ينبغي الاعتراف بأنه النموذج الذي أسهم في اقامة صرح الصناعة
 وال عمران في كثير من بلاد العالم وكذلك اذا وقفت حاجات العاملين عند
 المستوى الفسيولوجي في مدرج الحاجات لمازلو ، فان ذلك أيضا يمثل
 مناخا تنظيميا أوتوقراطيا .

(٢) نموذج الوصاية : custodial . وقد نشأ هذا النموذج
 لعلاج المشكلات التي ترتبت على النموذج الاوتوقراطي والتي تتمثل في
 شعور العاملين بالاحباط وعدم الأمن . وقد بدأت ملامحه في الظهور في
 أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين . حين بدأت بعض
 الشركات تطبيق بعض المزايا للعاملين لاشعارهم بالأمن مثل المعاشات
 والتأمين الطبي . الخ . ويتفق ذلك مع مستوى « الحاجة الى الأمن » في
 نموذج مازلو . ومع عوامل الصيانة في نموذج هيرزبرج وكل ذلك يزيده
 من اعتمادية العامل على المنظمة ، وتكون النتيجة غالبا تعاونا سلبيا ،
 أي أن امكانيات العاملين لا يستفاد بها بالقدر الكافي ، ورغم ان العامل
 قد يكون قانعا ، الا أن حاجته الى تحقيق ذاته تكون غير مشبعة .
 ولا يعني ما سبق أن نموذج الوصاية نموذج كره . ولكن الخطأ في
 اعتباره نهاية المطاف .

(٣) النموذج المساند : وهو يتفق مع نظرية Y لماكجرجور ، ويعتمد على القيادة بدلا من القوة في النموذج الاوتوقراطي أو المال في نموذج الوصاية . ويتمثل دور القيادة أساسا في تقديم المساندة للعاملين للارتفاع بمستوى الأداء ومساعدتهم في حل مشكلاتهم . بدلا من مجرد تقديم المال . ويفترض أن هذه المساندة تؤدي الى شعور العاملين بالمشاركة وبالتوحد مع المنظمة .

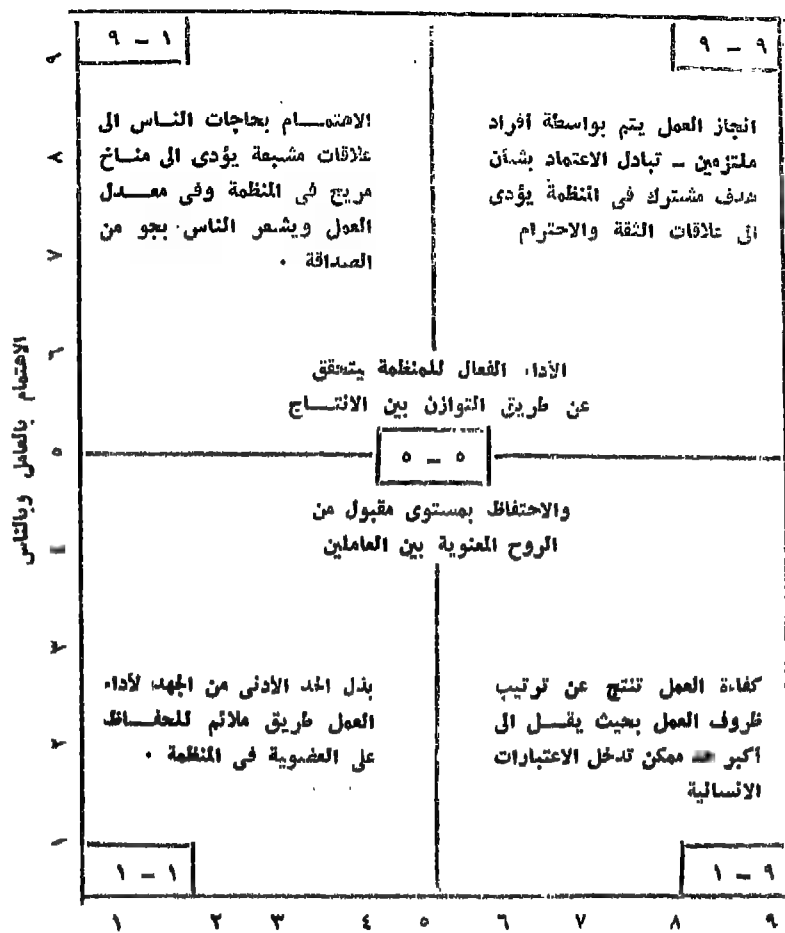
(٤) نموذج الفريق : collegial . وهو يصلح بخاصة في معال البحوث وما في مستواها من المنظمات التي يكون فيها العمل غير مبرمج . ويسودها مناخ فكري مرتفع المستوى وحرية كبيرة في مجال العمل . ويعتمد النموذج على خلق الادارة لشعور الزمالة والمشاركة فيحس العاملون بأنهم مفيدون ومطلوبون ، وأن المديرين أيضا يسهمون بدورهم المفيد في المنظمة ، ويكون التوجه العام نحو العمل في فريق . والمدير هو المدرب لفريق . ويستجيب العاملون بالمسئولية والضبط الذاتي واجادة العمل ، لا عن خوف ولكن عن قناعة والتزام أصيلين تحقيقا للذات .

ويتضح مما سبق انه يصعب القطع بأن نموذجا أفضل من غيره في كل المواقف ، لأن ذلك يتوقف على مستوى حاجات العاملين في المنظمة وعوامل أخرى . كما يصعب القول بأن الأخذ بنموذج يلغى النمادج الأخرى . فمثلا ، اذا كانت حاجات العاملين الفسيولوجية وحاجات الأمن مشبعة ، فإن النموذج المناسب يكون هو النموذج المساند ، ولكن ذلك لا يعنى إلغاء الحاجات السابقة ، بل يعنى أن التركيز يكون على حاجات في مستوى أعلى . ولكن يمكن القواء في ضوء التطورات الاجتماعية أن الفكر الإداري يتجه الى النموذج الديموقراطي . بل ان مازلو قدم نظرية Z بوصف أنها تمثل حاجات أعلى في مستواها من الحاجات المتضمنة في نموذج الفريق . والأمر المحقق هو أن المنظمات سوف تظل تستعين بكل النمادج تبعا لحاجات العاملين .

النموذج الشبكي في الطراز القيادي :

The Managerial grid and leadership styles

قدم هذا النموذج روبرت بليك وجين موتون (١٣) وهو نموذج يؤكد على بعد الاتجاه في طراز القيادة . بينما تؤكد النظرية المنبثقة عن دراسات جامعة ولاية أوهايو على البعد السلوكي ، أى كيف يدرك الآخرون أفعال القائد . الا أنه يمكن الجمع بين النوعين من التأكيد كما يتضح في النموذج التالى (شكل ٣١ ، ١) ويمثل المحور الرأسي (من تسع درجات) الاهتمام بالعامل وبالناس .



الاهتمام بالعمل والانتاج
شكل (٣١ | ١) النموذج الشبكي في الطراز القيادي
بليك وموتون (نقلا عن ٢٢ = ص ٢٣١)

بينما يمثل المحور الأفقي (من تسع درجات أيضا) الاهتمام بالعمل وبالانتاج . ويقصد بالاهتمام المنهج العام للإدارة والذي يوجه أفعال المشرف أو المدير . ولا يقصد بالانتاج فقط منتجات المصنع . ولكنه يشمل أيضا عدد الطلبات المقدمة والتي تم التصرف فيها ، حجم المبيعات ، عدد الأفكار الجيدة ، نوعية الخدمات ، القرارات المتخذة المرتبطة بالسياسة العليا للمنظمة ، الخ . ويشمل الاهتمام بالناس جوانب مثل الاهتمام بالصدقات ، الالتزام الشخصي بالمهام ، الاهتمام بتقدير الذات ، وبعدالة الأجور والحوافز ، الخ . وقد أعد بليك وموتون مقياسا يهدف الى مسح

الطرز الادارية من خلال التقدير الذاتى - ويغضى عددا من المجالات مثل : الانتاجية وانجاز العمل (التخطيط للانتاج ، تفويض السلطة فى الأمور المتعلقة بالانتاج ، تقويم فعالية الوحدة الانتاجية التى يرأسها المدير « مقابلة مطالب الانتاج أو العمل بأحسن الطرق الممكنة) ، تنمية الأفراد (توظيف الأفراد « تقويم أداء الأفراد ، تدريب الأفراد وتنميتهم) ، العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين (التصرف فى مواجهة أخطاء المرؤسين فى موقف العمل ، الموقف من الأنواع المختلفة من الرؤساء ، التفضيلات المتعلقة بالمرؤسين « التصرف فى موقف الخلاف مع الرئيس أو مع الزملاء ، التصرف فى موقف الخلاف مع المرؤسين « أحسن العلاقات الممكنة بين الرؤساء والمرؤسين) ، التوجيه الادارى العام ويشمل المسئولية الرئيسية للرئيس ، الخ . وتتضمن الاسئلة موضوعات متنوعة مثل اعداد التقارير والميزانيات والتنسيق « الخ . ويطلب من المدير أو الرئيس الاختيار من بين البدائل المتاحة فى كل سؤال بناء على خبرته بوصفه مديرا أو مشرفا . وفى ضوء هذه الاختيارات يمكن تحديد طرازه الادارى (*) على أساس الدرجات التى يحصل عليها فى كل من النوعين من الاهتمامات . وقد كشفت بحوث بليك وموتون عن خمسة طرز أو أنماط ادارية ، يرمز لكل منها برقمين يمثل الرقم الأول الدرجة التى يحصل عليها على بعد « الاهتمام بالعمل » ، ويمثل الرقم الثانى الدرجة على بعد « الاهتمام بالناس » ، وذلك على النحو التالى (انظر الشكل ١) :

٩ - ١ : ارتفاع الاهتمام بالانتاج مع انخفاض الاهتمام بالناس .

١ - ٩ : انخفاض الاهتمام بالانتاج مع ارتفاع الاهتمام بالناس .

٩ - ٩ : ارتفاع الاهتمام بالانتاج مع ارتفاع الاهتمام بالناس . ويمثل

طراز الفريق .

٥ - ٥ : وهو الطراز الذى يمثل الطريق الوسط .

١ - ١ : انخفاض الاهتمام بالانتاج مع انخفاض الاهتمام بالناس .

(*) أعدت فى المعهد القومى للإدارة العليا (حاليا جزء من اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، المعادى ، القاهرة) صور عديدة باللغة العربية من مقياس بليك وموتون وبخاصة المقياس الذى أعده ريدن ليضيف بعد « الفعالية » الى بعدى « الاهتمام بالعمل » « الاهتمام بالناس » كما سوف توضح فقرات تالية . وقد استخدمت هذه الصور فى البرامج التدريبية للمعهد . كما أعد كمال عبد المحسن البنا ترجمة عربية للمقياس بعنوان « التقدير الذاتى للسلوك الادارى » استخدمها فى بحثه للدكتوراه . وقد تكونت هذه الصورة من ستين سؤالا « موقفا » لكل منها بديلان « أ » ، (ب) . انظر : كمال عبد المحسن البنا . التوافق النفسى للمديرين : العلاقة بين النمط الادارى والاضطرابات السيكيوسوماتية . رسالة دكتوراه (غير منشورة) . قسم علم النفس . كلية الآداب ، جامعة عين شمس . ١٩٨٧ .

نم كشفت البحوث التالية عن نمط سادس اسمى النمط الوالدى (الأبوئ أو الأموى) ويرمز له بالرقمين ٩ + ٩ دلالة على الاضافة بدلا من التكامل الذى يتمثل فى النمط ٩ - ٩ . كما كشفت البحوث عن ان النمط السائد (الذى يحصل على الترتيب الأول) قد يصاحبه نمط مساند يتحول اليه المدير أو الرئيس عند مواجهة صعوبة فى استخدام النمط السائد . فمثلا . قد يتحول المدير من النمط ١ - ٩ الى النمط ٩ - ١ . وقد وجد كمال عبد المحسن البنا فى عينة من ٩٢ مديرا فى احدى شركات القطاع العام الكبرى فى مصر أن الأنماط الستة قد توزعت بينهم على النحو التالى مقارنا بتوزيعها فى عينة أمريكية من ٢٦٩ مديرا : الاهتمام بالعمل ١ - ٩ (٩٧٪ فى العينة المصرية مقابل ٩٤٪ فى العينة الأمريكية) ، الاهتمام بالعمل ٩ - ١ (٥٣٪ مقابل ٧٧٪) ، الاهتمام المتوسط ٥ - ٥ (١٧٦٪ مقابل ٧٧٪) ، غير المتهم ١ - ١ (صفر ٪ مقابل صفر ٪) ، الاهتمام الأبوى ٩ + ٩ (٦٤٪ مقابل ٢٣٩٪) ، الاهتمام الكامل ٩ - ٩ (٦١٣٪ مقابل ٥١٠٪) وقد أرجع الباحث زيادة نسبة العامل ٩ + ٩ فى العينة المصرية عنها فى العينة الأمريكية الى عوامل منها خصائص التنشئة الاجتماعية فى المجتمع المصرى ونظام القيم السائد فيه ، كما أرجع الى هذا العامل بعض أسباب ضعف فعالية الادارة فى مصر . وسوف نناقش فى فقرات تالية النموذج التدريبي الذى أعده بليك وموتون فى اطار المنظمة وعلى أساس النظرية الشبكية فى الطرز الادارية .

النموذج الثلاثى الأبعاد فى الادارة : D Management -- 3

اعد وليام ريدين (٧٨) برنامجا لتنمية المنظمة أسماه النموذج الثلاثى الأبعاد فى الادارة . ويشتمل أيضا على بعدى « الاهتمام بالعمل » و « الاهتمام بالناس » بالاضافة الى بعد « الفعالية » . وقد بنى هذا النموذج على أساس أنه يمكن للمدير أن يكون توجهه نحو أى من البعدين ، أو أن يتجاهلهما ، و أن يجمع بينهما . ويعنى ذلك إمكانية الاختيار بين أربعة طرز . ونظرا لأن كلا منها يمكن أن يكون فعالا أو غير فعال ، فان هناك ثمانية اختيارات للطرز الادارية متاحة . وقد أسمى هذا النموذج الثلاثى الأبعاد ، لأنه يمكن تمثيله بأبعاد ثلاثة : أربعة منها غير فعالة وأربعة مقابلة فعالة وبينها البعد الثالث : الفعالية . ويقوم البرنامج على دراسة هذه الاختيارات الثمانية وهى :

(١) الانسحابى Deserter . لا يهتم بالعمل والعلاقات مما يجعله غير فعال وغير مكترث وتأثيره سلبى ومعوق .

(ب) البيروقراطي Bureaucratic : لا يهتم بإنجاز العمل فعلا ولكنه يتبع الاجراءات فهو يحقق الحد الأدنى كما تتطلبه الاجراءات .

(ج) التبشيري (أو الواعظ أو المجدل) Missionary وغايته انسجام العاملين ، ولكنه يحجم عن أى شئ يهدد هذه العلاقات .

(د) المنمي Developer وهو الذى يضع ثقته فى الناس ، ويرى أن عمله الأساسى هو تنمية قدرات ومواهب الآخرين ، واستثارة دوافع الأفراد نحو التنمية الذاتية حتى وإن لم تكن هناك حاجة لها فى العمل .

(هـ) الاوتوقراطي Autoeratic . يضع العمل فوق أى اعتبار .
(و) الاوتوقراطي العادل المستنير المحسن Benevolent Autoeratic
يهتم بالعمل ويثق فى نفسه ويتقبله الآخرون .

(ز) الموفق Compromiser يهتم بالعمل وبالعلاقات ولكنه غير فعال . يعترف بفوائد الاهتمام بالعمل والعلاقات بينه وبين الناس . ولكنه غير قادر على ، أو ليست لديه الرغبة فى أن يتخذ قرارات سليمة . ومن أهم الصفات المعروفة عنه التخبط ومحاولات التوفيق بين مختلف الاتجاهات . أكبر ما يؤثر على قراراته هو أحدث أو أكبر ضغط يوجه اليه . يحاول أن يقلل بقدر الامكان من المشكلات الدقيقة أكثر مما يفعل لرفع الانتاج فى المدى الطويل ، كما أنه يحاول أن يرضى بقدر الامكان كل من يستطيع التأثير على حياته المهنية .

(ح) الادارى Executive . يهتم بالعمل وبالعلاقات وهو فعال . يرى عمله فى أن يكرس لأقصى قدر ممكن جهده الآخرين الى ما يتعلق بالعمل سواء على الأمد القصير أو الطويل . يضع مستويات عالية للأداء والانتاج . ويعترف بأنه يجب عليه أن يعامل كل فرد على أساس مبدأ الفروق الفردية وتوقعاته من الناس . هو فعال لأنه يظهر للجميع ولاء ويهيئ ذلك دافعا للآخرين . كما أن كفاءته فى العمل فى هذين البعدين تؤدي الى الانتاج الأمثل .

ويختلف نموذج ريدين عن نموذج بليك وموتون . وعن نموذج النظم أو الانساق الأربعة (ليكرت) والذى سنعرض له فى فقرة تالية ، لأنه يفترض وجود أربعة طرز فعالة . بينما يفترض النموذجان الآخريان وجود طراز واحد فقط فعال ، ولذلك فإن نموذج ريدين أقل ارتباطا بالاعتبارات الايديولوجية وأكثر واقعية من حيث اعتبارات الموقف . وهو نموذج يؤكد على أنه لا يوجد طراز ادارى واحد فعال بمفرده ، لأن فعاليته تعتمد على الموقف الذى يستخدم فيه .

نموذج الأنساق الأربعة : Systems 1 through 4

أعد ليكرت (٥٢ ، ٥٣) نموذجا لتنمية المنظمة يتكون من أربعة أنساق إدارية هي : النسق (١) استغلالي - تسلطي ، النسق (٢) عادل (مستنير ، محسن) - تسلطي ، النسق (٣) الشورى ، النسق (٤) المشاركة . ويهدف برنامج تنمية المنظمة فى إطار هذا النموذج الى تحريكها قدر الامكان الى النسق (٤) ، والذي يعتبره أحسن الأنساق . ويستخدم الاستشارى فى برنامج ليكرت استبياناً مكتوباً للتعرف على المناخ السائد فى المنظمة وتحديد النسق المستخدم فيها . وقد عرضنا لنماذج من هذه الاستبيانات فى مناقشتنا لموضوع « مناخ المنظمة » ، وكذلك يطبق الاستشارى استبياناً لمعرفة آراء العاملين فى النسق الذى يعتبرون أنه نموذجى للمنظمة . وتمثل الفجوة بين النسقين : الحالى والمرغوب فيه ، المجال الواقعى للتحسين الذى يعمل الاستشارى لتحقيقه . ورغم أن النسق ٤ هو النسق النموذجى المستهدف ، الا أن ليكرت يعتقد أنه يتعين التوصل اليه تدريجياً . ولتحليل النسق الحالى والتحريك نحو نسق أحسن ، يستعين ليكرت بثلاثة أنواع من المتغيرات هي : (١) المتغيرات السببية وتشمل بنين المنظمة والضوابط والسياسات والسلوك القيادى ، (ب) المتغيرات الوسيطة وتشمل : الاتجاهات والدافعية والادراكات ، (ج) متغيرات النواتج النهائية وهي : تحسين الانتاجية ، تكلفة أقل ، مكسب أو عائد أكبر . وبالطبع ، فان المتغيرات السببية هي التى تؤثر فى النوعين الآخرين من المتغيرات ، وهى أيضاً المتغيرات التى يتعين على الادارة التأثير فيها .

النموذج التوافقي (أو الشرطى أو الموقفى) فى فعالية القيادة

وقد قدم هذا النموذج ف . فيدلر (٧٨) وهو يؤكد على أن فعالية القيادة هي محصلة التفاعل بين بعدى « الاهتمام بالعمل » و « الاهتمام بالناس » وما أسماه « الضبط الموقفى » بعناصره الثلاثة . وقد سبق أن ناقشنا هذا النموذج وتطبيقاته فى التدريب القيادى . وينتمى نموذج هيرسى وبلانشارد (٤٠) الى النماذج التوافقية (أو الموقفية) ، فهما يعتبران أن فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين بعدى الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل وبين مستوى نضج المرعوسين . وفى سلسلة من البحوث قام بها ليكرت (٥٢ ، ٥٣) وجد أنه فى سبعة أقسام ذات أداء مرتفع ، كان فى سنة منها مشرفون من المهتمين بالعامل مقابل قسم واحد كان المشرف عليه من المهتمين بالعمل . ويقابل ذلك على التوالى ٣ مقابل ٧ من الأقسام ذات الأداء المنخفض . وكذلك وجد أن « الاشراف

الوثيق « على العاملين في أعمال كتابية صاحبه انخفاض الانتاجية في ٨ أقسام وارتفاعها في قسم واحد ، بينما وجد أن « الاشراف العام » صاحبه انتاجية مرتفعة في ٩ أقسام ، ومنخفضة في أربعة أقسام . ورغم وضوح الاتجاه العام ، الا أنه في حوالي ٣٥٪ من الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة ، أدى النموذج المفترض أنه مثالي ، الى نتائج ضعيفة ، كما كان حوالي ١٥٪ من الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة تحت اشراف يفترض أنه غير مرغوب فيه . ويعنى ذلك أنه يصعب افتراض وجود طراز مثالي واحد للسلوك القيادي ينطبق على كل مواقف القيادة . وقد تأكدت هذه النتيجة في بحوث مماثلة أجريت في نيجيريا حيث وجدت نتائج تكاد تكون عكس النتائج التي توصل اليها ليكرت في أمريكا . فقد وجد أن المشرفين المهتمين بالعمل والذين يمارسون اشرافا وثيقا ، يغلب أن تكون أقسامهم عالية الانتاج . بينما كان يغلب أن يكون المشرفون على الأقسام منخفضة الانتاج من المهتمين بالعمل ومن يمارسون اشرافا عاما ، وتوضح مثل هذه النتائج أهمية الموقف بما في ذلك الخصائص الثقافية والحضارية في تحديد فعالية القيادة . ويشمل الموقف العادات والتقاليد والمستوى التعليمي والتطور التكنولوجي ومستوى المعيشة . الخ .

وقبل أن نعرض لنماذج أخرى في السلوك التنظيمي ، نعود فنوضح أن القيادة جزء من الإدارة ، ولكنها ليست كل الإدارة . فالمدير يطلب منه أن يخطط وأن ينظم مثلا ، ولكن كل ما هو مطلوب من القائد التأثير في الآخرين كي يتبعونه في السعي بحماس الى تحقيق أهداف محددة . ولكن ذلك لا يضمن في حد ذاته أن تكون الوجهة سليمة . ويعنى ذلك أن القائد القوي يمكن أن يكون مديرا ضعيفا ، لأنه ضعيف في التخطيط أو في بعض الوظائف الإدارية الأخرى . والعكس صحيح . فقد يكون المدير قائدا ضعيفا ، ولكنه لا يزال مديرا مقبولا وبخاصة إذا كان يدير أفرادا لديهم بواعث قوية الى العمل . الا أن مثل هذه الظروف السبابة قليلة الاحتمال . والأرجح عادة أن يكون المدير الممتاز هو في نفس الوقت قائد ممتاز . والخلاصة ، أن المنظمة تحتاج الى القيادة مثلما تحتاج الى المال والمواد والبشر والتكنولوجيا .

نموذج التحليل عبر التفاعل :

حين يتفاعل الناس ويستجيب كل شخص للآخر « يحدث ما يسميه ايريك بيرن Eric Berne تفاعل تبادلي (عبر تفاعل اجتماعي) Social transaction وتسمى دراسة هذه التفاعلات الاجتماعية

المبادلة « التحليل عبر - التفاعلي » Transactional Analysis (TA) ■ هذا النوع من التحليل وقد ابتكر إيريك بيرن (فى ٢٢ ، ص ١٧٦) في مجال العلاج النفسي في الخمسينيات . وروج له في مجال التفاعلات العاديه بين الناس في كتابه « الألعاب التي يمارسها الناس » (١٩٦٤) . والهدف من التحليل عبر التفاعلي هو تحسين فهم ارتباط الناس بعضهم البعض الآخر ، بحيث يمكن تحسين الاتصال بينهم وتحسين علاقاتهم الانسانية . وطبقا لبيرن ، فان التفاعل بين الناس يكون من واحد من ثلاثة مواقع سيكولوجية تعرف بحالات الانا ego-states ، وهي تسمى الوالد Parent (p) ، الراشد Adult (A) ، والطفل Child (C) ويمكن للشخص أن يعمل من أى من هذه الحالات . فاذا كانت تسيطر على الشخص حالة الانا : الوالد ، فانه يسلك كما لو كان والدا يحمي أولاده ويصدر لهم النواهي والتعليمات وينقدهم ويعطف عليهم ، كان يقول المدير مثلا لموظف : « انت تعرف القاعدة فاتبعها » . أما حالة الانا : الراشد ، فانها تظهر في سلوك يتسم بالعقلانية وتقدير الأمور وإعتبار الحقائق وعدم الانفعال : والمدير الذي يكون في هذه الحالة يحاول أن يحسن من القرارات عن طريق معرفة الحقائق وتقدير الاحتمالات واجراء مناقشات موضوعية . أما حالة الانا : الطفل ، فهي تعكس الانفعالات التي اكتسبها الشخص استجابة لخبرات الطفولة . وقد تكون تلقائية واعتمادية وخلاقة أو تمردية . والشخص في هذه الحالة مثله مثل الطفل يسعى الى الحصول على تأييد الآخرين ويفضل الثواب الفوري . ويمكن تمييز هذه الحالة بالنغمة الانفعالية السائدة ، كان يقول عامل للمشرف عليه « أنت دائما تتصيد الأخطاء لي » . ويلاحظ أن مناقشاتنا غالبا ما تكون مزيجا من استجابات الوالد الراشد والطفل ، كما أن كل حالة لها جوانبها الايجابية والسلبية . فهي يمكن أن تضيف الى شعور الشخص بالرضا أو أن تطرح منها . وكذلك يمكن أن نتعرف على حالة الانا السائدة من الملاحظة الدقيقة لا للكلمات فقط ولكن أيضا للنغمة الانفعالية وتعبيرات الوجه ، الخ .

والتفاعلات المتبادلة يمكن أن تكون متوازية (أو مكملية) - complementary أو متقاطعة crossed . وتقوم الأولى حين تكون حالة الانا لدى الراسل عكس حالتها عند المتلقي ويكون التعبير عنها شبيكليا في خطين متوازيين ولكن في وجهتين متضادتين . فمثلا ، يحدث المدير انه العامل كما لو كان والدا يحدث طفلا ، ويستجيب العامل للمدير كما ان كان طفلا يحدث والده كأن يقول مثلا استجابة لطلب من المدير « ان مشغول ولكنك الرئيس فسوف أفعل ما تريد » . ويغلب أن

تقلل سيادة مثل هذه التفاعلات من الفعالية فى المنظمة وفى العلاقات داخلها . أما التفاعلات المتقاطعة . فانها تقوم حين يكون خطأ المنبه والاستجابة غير متوازيين ، أى حين يكون الخطان متقاطعين . كان يبادى المدير بمنبه وهو فى حالة أنا : راشد ولكن يستجيب الموظف استجابة طفل . فاذا طلب المدير رأى أحد موظفيه فى أمر ما . استجاب الموظف بالقول مثلا : « أنت صاحب القرار » . وحين تسود مثل هذه العلاقات ، فان خطوط الاتصال تنقطع . ومن الواجب فى هذه الحالة أن يصر المدير على حالة الراشد أو أن يبدأ بحالة الوالد لمساعدة الموظف على الانتقال الى استجابة الراشد . ونظرا لأن الكثير من الاتصالات تتضمن رسائل اجتماعية (صريحة) ورسائل سيكولوجية (مقنعة) فانه من الممكن أن يقوم تفاعل يتضمن ثلاث حالات احدها رسالة مقنعة من راشد الى طفل مثلا ، أو أربع حالات منها اتصالان اجتماعيان متوازيان (من واحد لوالد مثلا) واثنتان مقنعان متوازيان أيضا (من راشد لراشد مثلا) . ومن الواضح أن أكثر التفاعلات فعالية فى المنظمة هو الراشد مع الراشد ، لأنه يشجع على حل المشكلات وفيه يتعامل الناس على قدم المساواة . ويتحسن الفهم . ولا يعنى ذلك أن علاقة مثل الوالد - الطفل ، لا محل لها فى المنظمة ، فقد تكون فعالة . ولكنها لا تؤدي الى نمو العاملين ونضجهم أو الى تعلمهم الاسهام بالأفكار .

مواقع الحياة : وينزع كل شخص الى اظهار موقع من أربعة « مواقع حياة » life position وهو موقع يبدأ مع المراحل الأولى فى الحياة ولا يسهل تغييره الا عن طريق خبرات رئيسية . ومن ثم اسمى « مواقع حياة » . ورغم سيطرة موقع حياة معين ، الا أن مواقع أخرى قد تظهر من وقت لآخر فى تفاعلات معينة . وينبع موقع الحياة من الجمع بين وجهتى نظر « أى كيف ينظر الشخص الى نفسه » وكيف ينظر الى الآخرين بعامة والاستجابة تكون اما ايجابية « أنا بخير » أو سلبية « أنا لست بخير » و « أنت بخير » . « أنت لست بخير » . وتنتج عن التقاطع بين الاتجاه نحو الذات ونحو الآخرين أربعة « مواقع حياة » ممكنة كما يتضح فى الشكل (٣١ : ٢) . والموقع المرغوب فيه والذي يتضمن أقوى احتمالات تفاعل راشد مع راشد هو الموقع : « أنا بخير - أنت بخير » . لأنه يمثل تقبلا سويا للذات وللآخرين . أما المواقع الثلاثة الأخرى ، فهي أقل نضجا من الناحية السيكلوجية وأقل فعالية . والمهم هو أن الموقع يمكن تعلمه ، وهو ما يقدم الأمل فى إمكانية تحسين التفاعلات .

إيجابي

الاتجاه نحو الذات	إيجابي	أنا بخير أنت لست بخير
	سلبي	أنا لست بخير أنت لست بخير

سلبي

سلبي

إيجابي

الاتجاه نحو الآخرين

الشكل ٣١ (٢) أربعة « مواقف حياة » (نقلا عن ٢٢ ، ص ١٧٨)

ويسعى الناس غالبا فيما يفعلون الى الحصول على اعتراف الآخرين. باجودهم . ويطبق بيرن على الاستجابة لهذه الحاجة مصطلح « الملاحظة » أو « الهز بلطف » stroking وهو مصطلح مستمد من دراسات الطفل التي نوضح حاجته الى هزه في مهده أو في ذراعي أمه تعبيرا عن الحب والاهتمام به . وهو في « التحليل العبر - تفاعلي » يشمل كل أنواع الاعتراف بوجود الآخر ، سواء كان ذلك في صورة فيزيقية أو لفظية أو مجرد اتصال بالعين بين الناس . وفي مجالات العمل ، يغلب أن يتم هذا الاعتراف بوجود الآخرين لفظيا ، أو عن طريق ضربة خفيفة على الظهر أو الكتف أو هز الأيدي . وقد يكون التعبير ايجابيا أو سلبيا أو خليطا . ويعطى التقدير ايجابي الشخص الشعور بأنه بخير ، بعكس التقدير السلبي . أما « الخليط » فهو يتمثل في الملاحظة التالية التي يبديها مدير مبيعات لأحد العاملين معه : « لقد كان أدائك ممتازا رغم حداثة خبرتك » . والغريب أن البعض قد يسعى الى تقدير سلبي تخففا من الشعور بالذنب ، إلا أن ذلك لا يساعد على حل المشكلة مثل مشكلة التأخر في الحضور الى العمل . والأفضل أن يعالج المشرف المشكلة في إطار : راشد - راشد . كأن يسأل مثلا : « يبدو أنك واجهت مشكلات هذا الصباح » . ومن الأفضل أن يكون التقدير مشروطا كأن يقال مثلا : « سوف تمنح علاوة اذا تجاوزت مبيعاتك ٠٠٠ » . فذلك أفضل من مجرد القول : « عملك جيد » .

ويحسن المدير صنعا اذا لم يلزم نفسه بحالة أنا واحدة . فالمدير الذي يفضل حالة « أنا الوالد » يغلب أن ينزع الى الطراز القيادي الاوتوقراطي ، أما اذا كان يفضل حالة « أنا الطفل » فان ذلك يؤدي الى

شيوع المناخ الفوضوى . ولكن المدير الذى يشعر بأنه « فى خير » وأن الآخرين « فى خير » أيضا ، فانه ينزع الى تغليب حالة « أنا الراشد » . وهو بجمع البيانات اللازمة لاختيار الطراز المناسب ، والمرجح أن يتجه اختياره الى حالة « أنا الراشد » . فيعطى العاملين حرية أوسع للمشاركة فى عملية اتخاذ القرار . وتقرر المنظمات التى استخدمت التحليل العبر - تفاعلى ، أنها صادفت نجاحا معتدلا (٢٢ ، ص ١٧٩) . ويمكن أن يبنى التدريب فى هذا التحليل ، الفرصة للعاملين لاكتساب البصر بذواتهم وبسلوك الآخرين ، ومن ثم تحسين العلاقات بين العاملين . ويستطيع المتدرب أن يدرك سيطرة التفاعلات المتقاطعة ، فيحاول إقامة تفاعلات متوازنة تقوم على أساس علاقات الراشد - الراشد . ويصلح هذا النوع من التدريب بخاصة فى مجال المبيعات التى تقوم على العلاقات بالعملاء .

التدريب على تأكيد الذات : انتشر التدريب على تأكيد الذات Assertiveness Training (AT) فى السبعينيات بوصفه وسيلة لتعليم الناس مجموعة من المبادئ السلوكية منها : التعبير عن مشاعرهم وطلب الخدمات وتقبل المجاملات وتقديدها ، وطلب تغييرات سلوكية ورفض الطلبات المعقولة وغيرها من الطرق الفعالة للتعامل مع المواقف المحدثة للقلق . فليس من المفيد أن يقمع الشخص مشاعره حين يصادف موقفا يجعله يشعر بأنه « ليس فى خير » فيستسلم ، كما أنه ليس من المفيد أن يتور . ولكن المفيد أن يكون الشخص معبرا وأمينا ويسلك سلوكا مباشرا وهو يشعر بالثقة فى النفس وباحترام الذات ويشعر الآخرين بأن لهم قيمتهم ، وهذا هو ما يؤدى اليه التدريب على تأكيد الذات . وعلى العكس من ذلك ، فإن الأشخاص العدوانيين قد يشعرون الآخرين بالمدلة ، ومن ينقصهم تأكيد الذات قد يستثيرون الرثاء أو الاحقار من الآخرين . وكل من النوعين من السلوك لا يتسم بالفعالية لتحقيق هدف مرغوب . والسلوك المؤكد للذات يكون أكثر فعالية بعامة حين يتسم بالتكامل بين مكونات لفظية وغير لفظية . والاتصال عن طريق العين وسيلة من وسائل التعبير عن الاخلاص ، كما أن استقامة القامة قد تزيد من تأثير الرسالة ، وكذلك ملامح الوجه والتعبيرات المناسبة ونغمة الصوت الملائمة كلها تسهم فى تحقيق تأثير الرسالة . ولكن ربما كان الأكثر أهمية التعبير التلقائى القوى والاستجابة الآمنة ، كأن يقول المدير مثلا لمرووس له « اننى أحس بالغضب حين تقدم تقريرك متأخرا يوما عن موعده » . ويتضمن تعلم تأكيد الذات فهم الفكرة وملاحظة نموذج والمران على تأكيد الذات مسبقا . وحين يواجه الشخص الذى يتسم

بتأكيد الذات موقفا غير مقبول ، فانه يحترم حقوق الآخرين ولكنه يعبر عن مشاعره وعن البديل المقبول له ويعمل للحصول عليه . وهو يقوم بذلك على أساس معرفة قواعد السلوك ، فهو يحدد العواقب السلبية والايجابية للمشخص الآخر مع توضيح التأثير الكامن للاستجابة التأكيدية . ويمكن للجمع بين التحليل العبر - تفاعلي وتأكيد الذات أن يكون أداة قوية لزيادة فعالية الأفراد في علاقاتهم معافى المنظمة وخارجها .

الادارة بالأهداف (MBO) Management by Objectives

الادارة بالأهداف مفهوم ومنهج واسلوب في الادارة يتمثل فيه تطبيق مبادئ وأسس ديناميات الجماعة في مجالات الادارة . وله صور عدة ، الا أن من أكثر هذه الصور شيوعا تلك الصورة التي يرجح الفضل في اعدادها وتطويرها الى المرحوم الدكتور فؤاد شريف خلال عمله مستشارا للأمم المتحدة (١٠٤) ، والتي انتشر استخدامها في كثير من بلاد العالم النامية . وهي تعرف بمصطلح « البرمجة لتحسين الأداء Programming for Improved Performance » وقد استخدم هذا المفهوم الأخير بوصفه أساسا ، نشاطا من الأنشطة الاستشارية التدريبية في « تنمية المنظمة » ، الا أنه يفترض امكانية استخدامه أيضا بوصفه اسلوبا من أساليب « بناء الفريق Team Building والتخطيط والتقييم في أى مؤسسة أو مشروع ، وقد طور مفهوم « البرمجة لتحسين الأداء » بقصد معالجة بعض التصورات التقليدية الخاطئة في العمليات الاستشارية والتدريبية . ومن هذه التصورات الخاطئة : (١) وجود أرضية مشتركة بين الاحتياجات التدريبية لمجموعة غير متجانسة من المتدربين من منظمات مختلفة ، (٢) أن المتدرب سوف ينهي البرنامج التدريبي المنعزل عن موقف العمل بتوجه جديد وقدرة على احداث تغيير في سلوكه ، (٣) انتقال أثر التدريب الى موقف العمل الفعلي ، (٤) المشارك الفرد سوف يعمل بوصفه « أداة » تغيير في موقف العمل ، (٥) المنظمة سوف تستجيب بسهولة الى مبادرات الفرد . وتكون المحصلة الغالبة لكل هذه التصورات الخاطئة عدم تحقيق نتائج ملموسة . وكذلك فان من الخطأ افتراض أن الاستشارة عن طريق « كتابة تقرير » مهما بلغت جودته من حيث تقصى الحقائق ومن حيث التوصيات يمكن أن يحدث التغيير المنشود . واذا قام الاستشاري بدور « حلل المشكلات » دون مشاركة من جانب العميل ، فان ذلك يؤدي الى دعم الاعتماد على الاستشاري بدلا من تنمية قدراته عن طريق التعلم والمشاركة في حل المشكلات . وتكون النتيجة الغالبة هي وضع « التقرير » على الرف بدلا من احداث تغيير حقيقى في المنظمة أو في الأداء .

ويتميز مفهوم « البرمجة لتحسين الأداء » بالخصائص التالية :

(١) يتركز التدريب حول منظمة معينة بدلا من أن يوجه الى متدربين من منظمات مختلفة . (٢) يسبق التدريب مسح للمنظمة المستهدفة يقوم به استشاري - مدرب أو فريق استشاري - تدريبي ، وذلك للتعرف على أهم مشكلات المنظمة . تم تقديم نتائج المسح الى فريق الادارة العليا في اجتماعات تعريفية ابتدائية ، (٣) يبنى البرنامج التدريبي على أساس عملي هو حل المشكلات الهامة بدلا من الحديث عن موضوعات عامة . ويتفق على البرنامج بين الادارة والاستشاري - المدرب . (٤) يهدف البرنامج التدريبي الى اكساب المتدربين من الادارة العليا والعاملين ، مهارات حل المشكلات التي تم التعرف عليها بدلا من قيام الاستشاري المدرب بحل هذه المشكلات بنفسه . (٥) تحقيق توازن في البرنامج بين جوانب المضمون والجوانب السلوكية . ويشار الى الجوانب الأخيرة غالبا بمصطلح « العملية » Process ، (٦) يقوم المتدربون (فريق الادارة العليا) بالتمرين العملي في موقع العمل على منهجية حل المشكلات والتي اكتسبوا مهاراتها من خلال التدريب بإشراف مناسب من الاستشاري - المدرب (٧) تدعيم الممارسات الجديدة من خلال تغييرات في المنظمة أو في علاقاتها مع السلطة المشرفة عليها أو مع العملاء أو مع غيرهم ممن يتعاملون مع المنظمة . ويقوم الاستشاري - المدرب في هذه المرحلة بتوضيح التغييرات المطلوبة والتفاوض بشأنها .

ويتم تطبيق اسلوب « البرمجة لتحسين الأداء » في دورة تتكون من أربع مراحل هي : (١) فترة تعريفية ابتدائية في صورة « ورشة عمل » لفريق الادارة العليا ، (٢) تشخيص المنظمة وتخطيط العمل المطلوب ، (٣) تنفيذ خطة تحسين الأداء ، (٤) مرحلة المراجعة . ثم تتكرر هذه المراحل في دورات بوصف أن تنمية المنظمة عملية مستمرة والأغلب أن تتم هذه العملية في صورة سلسلة من « ورش العمل » يستغرق كل منها فترة يومين أو ثلاثة أيام لمدة عدة شهور . ومن الضروري مشاركة الادارة العليا ومجلس الادارة ، اذ بدون هذه المشاركة يصعب تحقيق التزام باحداث التغييرات المطلوبة في خطة العمل . وتتم المرحلة الثانية : التشخيص وتخطيط العمل في خمس خطوات رئيسية تتمثل في الموضوعات التالية التي تناقشها مجموعات المتدربين بصورة جماعية .

المرحلة الأولى : تحديد أهداف المنظمة وقياس الأداء :

(١) أهداف المنظمة : ما هي الأعمال التي أنشئت من أجلها :

المنظمة ؟ بعد مناقشة الاهداف الرئيسية للمنظمة ، تحاول المجموعات مناقشتها والوصول الى قائمة تفصيلية بها ، ثم ترتيبها حسب أهميتها مع مراعاة أن تكون أهدافا محددة وواضحة وقابلة للقياس .

(٢) مؤشرات الأداء : يناقش كل هدف على حدة بقصد الوصول الى مؤشرات أداء مرتبطة بالهدف موضوع النقاش ، ويحدد المؤشر من حيث نوعيته (خدمات ، انتاج ، تمويل ، الخ . .) وترتيب مؤشرات الأداء لجمع الاهداف حسب أهميتها ابتداء بأهم المؤشرات .

(٣) تحدد المجموعات المؤشرات التي يمكن قياسها وتلك التي يصعب قياسها ، وبعد تحديد المؤشرات التي تتوافر عنها بيانات في الوقت الحالي داخل المنظمة والمؤشرات التي تحتاج الى جمع بيانات اضافية ، تراجع العلاقات المتبادلة بين المؤشرات من حيث تعارضها أو اتفاقها مع بعضها ومدى التداخل والازدواج فيها ، ثم تراجع المؤشرات التي تتحكم في المؤشرات الأخرى وتلك التي تخضع لتحكم غيرها ، وأخيرا ، تحدد المؤشرات التي يحتمل أن تؤدي أكثر من غيرها الى الاقتراب من الأداء الأمثل للمنظمة .

(٤) في ضوء الخطوة السابقة وبعد القيام بالتحليلات المختلفة لمؤشرات الأداء ، تقرر المجموعات مجموعة المؤشرات الرئيسية التي تتصل بأداء المنظمة والتي انبثقت من الاهداف التي اتفقت عليها المجموعات .

(٥) قياس مستوى الأداء للمنظمة في الوقت الحالي بالنسبة للأهداف الرئيسية التي تم الاتفاق عليها .

(٦) المقارنة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المستهدف للأداء في مدى زمني معين مثل خمس سنوات ، مع التركيز على العام الأول مقسما الى نصفين ، وذلك بقصد تحديد أهداف تفصيلية لمستوى الأداء المستهدف بعد عام من الآن (أو بعد أي مدة زمنية معينة حسب متطلبات الموقف) ، ولسند الفجوة في مستوى الأداء المتمثل في الفرق بين المستوى الحالي والمستوى المستهدف للأداء . ويتعين أن تكون الأهداف التفصيلية طموحة وقابلة للتحقيق ، وأن توضع بناء على تقدير واقعي لقدرات المنظمة ومواردها وليس فقط على أساس احتياجاتها ، كما يتعين الأخذ بعين الاعتبار ، المعوقات والقيود في الموقف خارجية أو داخلية والتي قد يكون لها تأثير على تحقيق الأهداف . ويقاس الفرق بين المستويات الحاضرة والمستويات المستهدفة في صورة جدول لتحديد مدى الفجوة في الأداء والتي يتعين عبورها .

(٧) تقدير المستوى الحالي للأداء مقارنة (أعلى) نفس المستوى .
 أقل (بأداء المنظمات المماثلة في نفس القارة وفي الدول النامية بعامة .
 وتحاول المجموعة الاتفاق على ما يمكن أن تعتبر منظمة « نموذجية » أو
 « مرجعية » من حيث الأداء في هذا المجال ، وما يمكن اعتباره معياراً
 دولياً مقبولا للأداء ، وكذلك معايير الأداء الأخرى الملزمة التي يمكن
 تحديدها ، وتستوثق المجموعة في ضوء هذه المقارنات مما إذا كان الأداء
 المستهدف مناسباً وتقوم بمراجعته إذا قدرت ضرورة ذلك على أساس
 المحكات التالية : (أ) أهمية الأهداف ودرجة استثارته للتحدي من
 قبل فريق الإدارة والقوى العاملة في المنظمة ، (ب) إمكانية تحقيقها في
 ظروف الواقع ، (ج) توفر درجة كافية من الاتفاق بين أعضاء فريق
 الإدارة حول هذه الأهداف والتزامهم بالعمل على تحقيقها .

المرحلة الثانية : خطوات التعرف على مشكلات الأداء وتحليلها وتحديد العوامل الدافعة والمعوقة :

(٨) تحدد المجموعة ما تعتبره أهم مشكلات الأداء التي تواجهها
 المنظمة في الوقت الحاضر ، وما يتوقع أن تواجه في السنين القليلة
 القادمة . ويمكن اعتبار هذه المشكلات أيضاً معوقات في طريق عبور
 الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المستهدف .

(٩) تدرس المجموعة الارتباطات بين المشكلات لتكثيفها أو
 اختزالها إلى قائمة أكثر تحديداً مع وصف لكل مشكلة ثم تقوم المجموعة
 بتحليل مؤقت للمشكلة وتصنيفها على أساس الفئات التالية :
 (أ) مشكلات عامة في المنظمة ، تمتد إلى الوظائف والأقسام المختلفة بها
 مقابل مشكلات تختص بوظيفة واحدة أو بقسم واحد أو بنظام فرعي
 واحد . (ب) مشكلات تتوقف حلولها أساساً على فعل يتم من خلال
 التنظيم الرسمي للمنظمة مقابل المشكلات التي تتوقف حلولها على فعل
 يصدر من خارج المنظمة . (ج) مشكلات يغلب عليها أساساً الطابع
 الفيزيقي - التكنولوجي - الكمي مقابل مشكلات يغلب عليها أساساً
 الطابع الانساني - التنظيمي وما يرتبط بالقوى البشرية ، (د) مشكلات
 يمكن تعريفها بسهولة ويتيسر حلها عن طريق أساليب علوم الإدارة الحديثة
 (مثل البرمجة الخطية وغير الخطية ، بحوث العمليات ، تحليل التكلفة
 والعائد ، الخ) مقابل مشكلات لا تزال تستعصى على التعرف والحل
 في ضوء النماذج الجاهزة ، (هـ) مشكلات شديدة التعقيد ومتعددة الأبعاد
 بحيث يصعب تصنيفها في الفئات السابقة ، (و) فئات أخرى مناسبة .

ويمكن للمجموعة أن تحدد بصورة تقريبية نسب تواتر المشكلات فى الفئات ب ، ج ، د ، هـ .

(١٠) ترصد المجموعة المشكلات فى قائمة ثم تقدر لكل منها رتبة من حيث درجة تأثيرها النسبى على أداء المنظمة ، وقابليتها المحل .

(١١) تقوم المجموعة بتحليل القوى المعوقة والقوى الدافعة بالنسبة لكل مشكلة ، وتعتبر المشكلات التى خلصت اليها المجموعة فى الخطوة (٩) معوقات .

(١٢) ترصد المجموعة كل القوى المعوقة لحركة المنظمة من المستوى الحالى الى المستوى المستهدف للأداء ، وتقدر شدة كل معوق على مقياس من خمس نقاط ، كما ترصد القوى المعوقة التى يحتمل أن تظهر مستقبلا فى نهاية القائمة وتقدر شدتها النسبية . ويتم الرصد وتقدير الشدة أيضا للقوى الدافعة .

(١٣) تحدد المجموعة : (أ) القوى المعوقة التى تصدر عن خارج الحدود التنظيمية للمنظمة ، والتى تكون غير قابلة للتحكم فيها بصورة مباشرة من قبل الادارة ، (ب) القوى النابعة من داخل المنظمة ولكنها غير قابلة للتحكم فيها مباشرة من قبل الادارة ، (ج) القوى المعوقة الداخلية والقابلة للتحكم فيها من قبل الادارة . وفى كل حالة تقدر النسبة المئوية للقوة القابلة للتحكم فيها بصورة مباشرة من قبل الادارة بالنسبة المئوية غير القابلة للتحكم فيها . وكذلك تحدد القوى المعوقة التى يمكن أن تعرف بأنها سياسية فى طابعها الأساسى ، وتلك المتضمنة لمكون كبير من العوامل الانسانية ، وتلك القوى التى لا يمكن تصنيفها فى فئات أخرى .

(١٤) وبالنسبة للقوى الدافعة تحدد : (أ) القوى التى يمكن دعمها بصورة مستقلة من جانب الادارة ، (ب) القوى التى يمكن دعمها فقط من خلال السلطات الاشرافية ، (ج) القوى الاضافية التى يمكن ادخالها فى النظام بصورة مستقلة من جانب الادارة ، (د) القوى الاضافية التى يمكن ادخالها فقط من قبل السلطات الاشرافية . وفى كل حالة تقدر النسبة المئوية للقوة التى يمكن دعمها و / أو ادخالها بصورة مستقلة من قبل الادارة ، مقارنة بالنسبة المئوية التى يمكن دعمها أو ادخالها من قبل السلطة الاشرافية . وكذلك ترصد القوى الدافعة التى لا يمكن تصنيفها فى الفئات السابقة ، أى تلك التى يكون دعمها أو ادخالها متوقفا على عوامل غير الأفعال الصادرة عن الادارة أو السلطة الاشرافية .

(١٥) تحدد المجموعة فرص التأثير فى القوى وفرص أحداث غير الى المستويات المستهدفة من الأداء فى احدى الفئات التالية : مؤكّد ، تقريباً مؤكّد ، تتضمن مخاطرة محسوبة ، غير مؤكّد ، غير مؤكّد بدرجة عالية ، عرضة لضغوط متعددة ومتصارعة ، يصعب التقدير .

المرحلة الثالثة : خطوات تطوير استراتيجيات وبرامج عمل تحسين الأداء :

(١٦) بعد أن تشخص المجموعة مشكلات الأداء الرئيسية ، يمكنها الآن أن تعمل على تحقيق تقدم ايجابى عن طريق اضعاف القوى المعوقة ودعم القوى المدافعة . وتشير الخبرة الى أن أحسن منهج لتحقيق هذا الهدف هو التعامل مع كل من القوى المعوقة والمدافعة على انفراد وبالتوالى بدلاً من التصدى لها جميعاً فى آن واحد ، ومن الأفضل الابتداء بالقوى الأهم والأكثر حساساً . كما أنه من الأفضل الابتداء بالتفكير فى الاستراتيجية (أى منهج السياسة العامة) فى نفس الوقت الذى نفكر فيه المجموعة فى برنامج العمل ، وذلك بدلاً من التعاقب المنطقى الذى يقضى بالابتداء بالاستراتيجية أولاً ثم برنامج العمل . والمنهجية الخاصة المقترحة هى « القصص الذهنية » brainstorming . وسوف يتضح من خلال ذلك أن بعض الأفكار المرتبطة ببرامج العمل هى فى حقيقة الأمر استراتيجيات ، بينما يشكل البعض الآخر برامج عمل تتفق مع هذه الاستراتيجيات . وتجربى جلسة « القصص الذهنية » بالصورة التالية .

(أ) تحديد القوة المعوقة أو المدافعة التى تبدأ المجموعة بمناقشتها ، والأفضل أن تكون من أهمها (ب) يقوم أحد أعضاء الجماعة بدور المسجل أو السكرتير ، فيبدأ بكتابة ووصف القوة المختارة على لوحة ورق قلابة flip chart ، (ج) يطلب رئيس الجلسة من الأعضاء اقتراح أفكارهم للتعامل مع القوة المختارة سواء من حيث الاستراتيجية أو برامج العمل دون أن يحاول فى هذه المرحلة التمييز بين الاستراتيجية وبرنامج العمل ، (د) تتطلب قواعد « القصص الذهنية » أن يقوم المسجل بكتابة كل أفكار الأعضاء فوراً وعلى رأى من الجميع ودون قيد على مجرى الأفكار . ولا تنتقل المجموعة الى مرحلة تحليل وتقييم الأفكار الا بعد استنفاد هذه المرحلة .

(١٧) يتم التحليل والتقييم من خلال عمليات الجمع والتكثيف والتعديل والرفض وإعادة كتابة الأفكار التى قُبلت فى المرحلة السابقة وذلك بقصد : (أ) تحديث أكثر الاستراتيجيات ملائمة للتعامل مع كل قوة (دافعية أو معوقة) بعد استنفاد كل بديل عملي متاح (ب) التحديد الدقيق لأكثر برامج العمل فعالية واتفاقاً مع الاستراتيجية أو

الاستراتيجيات المختارة . وتكتب الاستراتيجيات «برامج العمل المختارة والمحددة على اللوحة بحيث تظهر بوضوح أمام الجميع» . ويجب أن تحذر المجموعة بالطبع من التوصل الى نتائج محددة قبل النظر في البدائل المتاحة والممكنة عمليا سواء من حيث الاستراتيجيات أو برامج العمل . ومن المفيد أن تنظر المجموعة في الموقف الذي يغلب أن ينشأ في حالة اختيار كل بديل من هذه البدائل ، وبخاصة من حيث عواقبه بالنسبة للأداء في المنظمة . ويجب ألا تتردد المجموعة في مراجعة اختياراتها أو تعديلها اذا اتضح ضرورة ذلك .

(١٨) تسجل في كشف ظاهر للجميع البيانات التالية في صورة جدول منفصل لكل من القوى المعوقة والدافعة (١) رقم القوة ووصف لكل منها . (ب) الاستراتيجية أو الاستراتيجيات ، (ج) تحديد برنامج العمل ، (د) تحديد المسئولين عن تنفيذ برنامج العمل وعن تنسيقه ، (هـ) تقديم التقارير عن التقدم (لمن تقدم ، وكم مرة وعلى فترات زمنية محددة) وذلك بالنسبة لكل من القوى .

المرحلة الرابعة : ترتيبات التنفيذ :

(١٩) بالإضافة الى المنسق ذى المسئوليات المحددة . يتعين تكوين « فريق عمل » يعمل مع المنسق لتنشيط وتوجيه وتنسيق ومراجعة التقدم والأولويات فيما يتصل بتنفيذ الاستراتيجيات وبرامج العمل ، وتحقيق معدلات الأداء المستهدفة . ويتعين تحديد تشكيل الفريق ومسئوليته ووظائفه وجدول اجتماعاته .

(٢٠) مع الاستعداد لتنفيذ برنامج تحسين الأداء . يحسن أن تراجع المجموعة الصعوبات الرئيسية التي تتوقع مواجهتها في طريق التنفيذ وترتيبها في قائمة حسب أهميتها ، وتقدر درجة النجاح في تحقيقها . ثم تراجع الاستراتيجيات لاستحداث التغيير المطلوب للتغلب على هذه الصعوبات وبخاصة تلك التي تنوى التفاوض مع السلطات الاشرافية للعمل على حلها من حيث القرارات والسياسات المطلوبة لتحسين الأداء .

(٢١) قد لا يكون من الأمور العملية تنفيذ كل برامج العمل في وقت واحد . ولذلك يحسن أن ترتب المجموعة هذه البرامج حسب أهميتها وما تتطلبه من وقت ومصادر وجهد في التنفيذ مع مراعاة ملائمة عامل الوقت بخاصة .

(٢٢) الاصرار والمواظبة على عقد جلسات المراجعة لرصد تقدم المنظمة نحو معدلات الأداء المستهدفة ومراجعة الخطط والبرامج من حيث

المؤشرات والأهداف والقوى الدافعة والمعوقة والاستراتيجيات وبرامج العمل . ومن الأفضل ألا يتأخر عقد الجلسات الى أكثر من ستة شهور بعد بدء التنفيذ . وفي الواقع العملي . فإن « البرمجة لتحسين الأداء » هي عملية دورية متصلة المراحل لا نهاية لها .

نتائج بعض الدراسات الميدانية :

ينظر بعامة الى الادارة بالأهداف بوصفها اسلوبا دافعا أكثر مما ينظر اليها بوصفها نظرية شكلية في الدافعية ، ذلك أن الادارة بالأهداف هي أساسا طريقة لاقامة شبكة متكاملة من الأهداف المتدرجة تشتمل كل مستويات الادارة في المنظمة . وقد يكون من المفيد لفهم العوامل التي ترتبط بنجاح أو بفشل تطبيق الادارة بالأهداف في مواقف معينة النظم في نتائج بعض الدراسات الميدانية . فقد أوضحت دراسة (٥٨ . ص ٤٦٦) بين عمال صناعة الخشب أن الانتاجية المرتفعة ترتبط بوجود مشرف يبقى في الموقع مع رجاله ويتفق معهم على الأهداف الانتاجية . وكذلك وجد أن الانتاج ارتفع على مدى ١٢ اسبوعا حين حددت أهداف متوسطة في صعوبتها للنشازين في كل فريق ، وذلك عن الفرق التي لم يحدد لأعضائها هدف انتاجي . وفي تجربة أخرى لم تستخدم فيها مع الأسف مجموعة ضابطة ، حدد هدف جمالي الخشب الى سيارات نقل المضاعة بأنه ٩٤٪ من الحد الأقصى للحمولة . وقد كان متوسط ما أمكن تحقيقه قبل ذلك قريبا من ٦٠٪ من أقصى الحملولة . وقد وجد أن الأداء قد تحسن مباشرة بعد تحديد الهدف الجديد وبقي ثابتا لمدة تسعة شهور بعد الدراسة . وقد حقق متوسط الأداء في الشهور الستة الأخيرة ما يزيد على ٩٠٪ ، وقد قدر الوفر المتحقق نتيجة عدم الحاجة الى شراء عربات نقل اضافية بمقدار ربع مليون دولار . والغريب أن هذه النتائج قد تحققت بالرغم من عدم بذل وعود بالمكافأة أو تهديد بالعقاب . ولكن من الواضح أن مثل هذه النتائج الدرامية يصعب تحقيقها في كل المنظمات . وفي دراسة أخرى ، وجدت ارتباطات دالة (ولو أنها غير مرتفعة) بين الأهداف الانتاجية التي اختارها العاملون والأداء بعد ذلك في مصنعين مختلفين . ويلاحظ على معظم الدراسات في هذا المجال اعتمادها على محكات « ناعمة » Soft مثل الاتجاهات نحو الادارة بالأهداف وتقديرات الرؤساء للأداء بدلا من الاستعانة بالمحكات الصلبة hard مثل مقياس الفعالية الحقيقية للمنظمة أو للأفراد . وتكشف بعض الدراسات عن نتائج طريقة ومنها مثلا ارتباط مرتفع بين الهدف المرتفع الصعب وبين الأداء المرتفع ولكن بالنسبة فقط للمعوسين الذين يتسمون بالنضج والثقة بالذات . وفي غير ذلك من الحالات . فإن

الأهداف الصعبة يغلب أن تؤدي الى أداء منخفض وإلى انخفاض في مستوى الروح المعنوية . وكذلك كان العاملون ممن تنقصهم الثقة بالذات يرفضون مثل هذه الأهداف . وقد كان إرجاع الأثر المتكرر عن الأداء مرتبطا دائما بتغييرات ايجابية في الاتجاهات وفي الأداء . ورغم أنه قد تناقضت نتائج الارتباط بين درجة المشاركة في وضع الهدف وبين الأداء التالي ، إلا أن أداء العاملين كان أحسن بعامه مع المشاركة إذا كانوا معتادين عليها والعكس صحيح . وقد لوحظ أن الرؤساء كانوا مستعدين للسماح بالمشاركة من جانب المرؤوسين الذين اعتبروا أنهم أكثر كفاءة ويؤكد الباحثون أن التزام الإدارة العليا بمنهج الإدارة بالأهداف شرط أساسي لنجاحه . وكذلك التكامل بين هذا النظام والنظم التنظيمية الأخرى مثل نظم الثواب والميزانية وتقدير الأداء ، الخ . وثمة عنصر هام لم يجد بعد ما يستحقه من البحث في موضوع الإدارة بالأهداف ، وهو أعداد خطط العمل ، أى تحديد الوسائل التي ينحقق بها الهدف أو الأهداف ، كما أن هذا العنصر لم يجد ما يستحقه من عناية في البحوث العملية لأن اهتمامها الأكبر كان موجها نحو استثارة الفرد لبذل مجهود أكبر بدلا من وضع استراتيجيات لتحقيق الهدف . إلا أنه في مواقف الحياة الواقعية ، فإن زيادة الجهد ليست دائما أكثر الطرق كفاءة (بل وليست هي إحدى الطرق الممكنة) لتحقيق هدف جديد أو هدف أكثر صعوبة . وأكثر الأفراد نجاحا في تحقيق الهدف هو الفرد الذي ينمي تنمية كاملة المهارات الضرورية في نفسه وفي مرؤوسيه . وتشتد الحاجة إلى إجراء البحوث في الفروق الفردية في الاستراتيجيات أو في طرق الوصول إليها أو في اختيارها وفي فعاليتها النسبية .

بناء الفريق Team Building

بناء الفريق نوع رئيسي من التدخلات في « تنمية المنظمة » يركز على الجماعات داخل المنظمة ، مثلها مثل حل المشكلات على المستوى الجماعي واجتماعات المواجهة والاجتماعات التشخيصية وجلسات تحديد الهدف . ويشير مصطلح الفريق في هذا المقام إلى الأنواع المختلفة من الاجتماعات بعامه وإلى جماعات العمل الدائمة نسبيا والتي تتكون من الرفاق والمشرف أو الرئيس المباشر بخاصة . إلا أن هناك أنواعا أخرى من الفرق قد تكون مؤقتة نسبيا في طبيعة عملها وتشكل لانجاز عمل محدد ، ومنها : اللجان وفرق العمل . الخ ولكي تعمل الجماعة بكفاءة كفريق ، يتعين أن تتوفر لها عناصر هامة : (١) وجود هدف جماعي ، (٢) اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم إلى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل

الجديد للعمل فى سبيل هدف مشترك ، (٣) التزام أعضاء الجماعة بفكرة أن العمل معا كجماعة يؤدي الى قرارات أكثر فعالية من العمل كل منهم على انفراد ، (٤) أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل منظمة ، وفى ضوء ما سبق ، ينظر الى « بناء الفريق » بوصفه نشاطا رئيسيا فى « تنمية المنظمة » . فهو يهيئ لجماعة العمل الفرصة لتقدير جوانب القوة فيها ، والمجالات التى تحتاج الى تحسين وتطوير وهو جهد له دلالة محددة بالنسبة للفعالية الكلية للمنظمة . ويخلط الكثيرون بين « بناء الفريق » « الجماعة التدريبية » أو « التدريب على الحساسية » ، وهو ما يتم غالبا فى جماعات من أشخاص ينتمون الى منظمات مختلفة ، ولم تسبق غالبا لأى منهم معرفة بالآخرين ، ويسودها مناخ يتسم بالمواجهة بين غرباء ، ويشكو البعض من أن هذه الطريقة قد تسبب قدرا كبيرا من الأذى للعلاقات فى المنظمة . ولا يعنى ذلك أن « الجماعة التدريبية » « ت » غير ذات جدوى ، فقد أثبتت فائدتها الى حد كبير فى تنمية الوعي بالذات وبالآخرين فى مجالات الحياة والعمل . الا أن المشكله هى أن العلاقات تكون مختلفة أساسا حين يجتمع الرؤساء والمرءوسين معا ، لأن اختلاف السلطات والقوى يغير كل شىء .

وهناك فروق أخرى بين الجماعة التدريبية « ت » وجماعة بناء الفريق يتلخص أهمها فيما يلى : تعالج الجماعة التدريبية بيانات الحاضر ، ويكون الأعضاء مسئولين كل منهم أمام الآخرين ، وهى جماعة تتكون فقط بقصد التدريب ، ويكون الأعضاء جميعا على قدم المساواة والجماعة تملك القوة لتوزيع الثواب والعقاب . ويتكون جدول أعمالها من بيانات عن الأشخاص وعن العلاقات بينهم . وتنمو الجماعة بوصفها مجتمعا مصغرا مكتفيا ذاتيا ، وتقع كل الأحداث داخل الجماعة ، كما أن الواقع يقاس على أساس المشاعر داخل الجماعة ، وأخيرا ، فإن الجماعة التدريبية « ت » تكون تقليديا اختيارية وطوعية . وفى المقابل ، فإن جماعة « بناء الفريق » يتعين أن تعالج بيانات من الماضى والمستقبل ، وتكون مسئولة أمام نظام أكبر هو المنظمة . ولا تقتصر أهداف الجماعة على التدريب . وتختلف سلطات أعضاء الفريق ومكاناتهم ومسئولياتهم ، كما أن قوة توزيع الثواب والعقاب ليسبت موزعة بالتساوى بين الأعضاء ، وتكون الضوابط غالبا من خارج الجماعة . ويمكن أن يتكون جدول الأعمال من قضايا متمركزة حول العمل وليس هناك مكان للقضايا الشخصية ولقضايا العلاقات بين الأشخاص الا بقدر ارتباطها بالعمل . ويتطلب بناء الفريق وعيا بالنظام الأكبر الذى يكون فيه الفريق مجرد جزء ، وقد تتكون جماعات فرعية ، كما أن نشاطا مستمرا يحدث دائما خارج الجماعة ،

ويقاس الواقع على أساس عوامل فى النظام الاكبر فتكون المشاعر جزءاً فقط من البيانات • وأخيراً ، فانه من المشكوك فيه أن يكون نشاط ترعاه المنظمة ويركز على فعالية العمل فيها ، أمراً اختيارياً أو طوعياً • حتى اذا قصد المدير أو الاستشارى أن تكون المشاركة اختيارية •

ويكون السبب الرئيسى فى معظم المنظمات ، لبناء فريق قوى هو تقدير الحاجة الى الاعتماد المتبادل • وذلك أن معظم الأعمال تتطلب تكاتف مواهب وجهود أقسام وتخصصات كثيرة أو مصادر أخرى فى جهد تعاونى • فاذا كان ذلك واضحاً بالنسبة للمدير ، تكون الخطوة التالية هى تحديد أنواع السلوك والقضايا التى يمكن أن تعوق فعالية المنظمة • وغالباً ما تعوق السلوك التعاونى أمور عديدة منها : (١) اتجاهات اعتمادية على السلطة أو ثائرة عليها • (٢) مشاعر مختلفة بالانتماء الى الجماعة أو بالرفض • (٣) ادراك الثواب المالى وغيره من أنواع الثواب بأنه غير عادل ، (٤) ادراكات مختلفة للعمل المطلوب تأديته ، (٥) صعوبات فى العلاقات بين الأشخاص • (٦) نقص وضوح الأدوار • (٧) نقص الوسائل الفعالة فى التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات ، (٨) العجز عن التحكم فى الصراع داخل الجماعة وبينها وبين غيرها من الجماعات • ولذلك فان أهمية بناء الفريق تكمن فى تنمية المهارات وأنواع السلوك التى تدعم وظائف الفريق • وغالباً ما تكون المبادأة ببناء الفريق من خارج الجماعة ، ومن ذلك مثلاً : الظهور الفجائى فى السوق لمنتج منافس لما تنتجه المنظمة • تمرد الطلاب فى المدرسة ، نقص التردد على مؤسسات العبادة ، طلب انقاص ميزانية المنظمة ، قيام فريق لمشروع معين أو لجنة تكلف بالعمل فوراً بكفاءة لانجاز العمل فى مدة معينة • ويتحتم لنجاح « بناء الفريق » أن يعى كل من المدير والاستشارى العوامل الداخلية والخارجية التى قد تكون مسؤولة عن المبادأة بحركة نحو بناء الفريق • ويشتمل جزء من هذه العملية فى التقويم المستمر لدرجة الاستعداد للتغيير • ولا يجب محاولة « بناء الفريق » الا اذا توفرت لدى الجماعة فعلاً الفرصة للتأثير فى مستقبلها • والتأكد من أن أجزاء أخرى فى النظام لن تعوق مسيرة التغيير الذى تريده الجماعة • فاذا لم تنهياً فرصة الحوار والتفاوض مع بقية أجزاء النظام ، فان بناء الفريق يمكن أن يولد طموحات سوف ينتج عن عدم تحقيقها شعور مرير بخيبة الأمل • وكذلك فانه من الخطأ الاستعانة بأسلوب « بناء الفريق » اذا كان قد اتخذ قرار بإلغاء الجماعة ، لأن المشكلات أما أن تكون ضاربة الجذور بحيث يتطلب علاجها الاستعانة بطرق أخرى • أو أن قوى خارجية قد قضت على الجماعة باللغاء ، واذا كان فى النية

فصل عدد من أعضاء الجماعة أو اذا نظر الى بناء الفريق بوصفه نوعاً من الجماعة العلاجية لمهوسين تصعب ادارتها أو استثارة دوافع العمل لديها . فانه يتعين عدم البدء ببناء الفريق . ولا يجب الاستعانة بمنهج « بناء الفريق » اذا كان المدير والاستشاري يعتقدان أن الجماعة لا تتوفر لديها امكانيات النمو والتغير .

ويهدف بناء الفريق الى تحسين القدرة على حل المشكلات بين أعضاء الفريق من خلال التعامل مع القضايا المرتبطة بالعمل بالعلاقات بين الأشخاص والتي تعوق العمل بعامة وعمل الفريق بخاصة . وتندرج تحت هذا الهدف العام أهداف فرعية هي : (١) تحسين فهم كل عضو في الفريق لدوره في جماعة العمل ، (٢) تحسين فهم غرض الفريق ودوره في الوظائف الكلية للمنظمة ، (٣) تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق فيما يتصل بالقضايا التي تؤثر في كفاءة الجماعة . (٤) تعزيز متبادل أكبر بين أعضاء الجماعة ، (٥) فهم أوضح للعملية الجماعية ، أى سلوك وديناميات الجماعة التي يعمل أعضاؤها معا عن قرب . (٦) طرق أكثر فعالية للتعامل مع المشكلات الكامنة في الفريق على المستويين : مستوى العمل ومستوى العلاقات بين الأشخاص . (٧) القدرة على استثمار الصراع بصورة ايجابية بناء بدلا من استثماره بصورة هدامة ، (٨) تعاون أكبر بين أعضاء الفريق وانقاص للتنافس الذي يكلف الفرد والجماعة والمنظمة الكثير . (٩) زيادة قدرة الجماعة على العمل مع الجماعات الأخرى في المنظمة ، (١٠) احساس بالاعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة . والخلاصة ، أن الهدف النهائي لبناء الفريق هو جماعة متماسكة يتبادل أعضاؤها التأييد والثقة ، ولها توقعات عالية لانجاز العمل وفي نفس الوقت احترام الفروق الفردية في القيم والشخصيات والمهارات وتنمية الامكانيات الفردية .

ورغم أن المناشط والمعايير في بناء الفريق تختلف عنها في التدريب الاداري وجلسات تنمية المهارات ، الا أن كلا منهما يكمل الآخر . ولكن التدريب الاداري قد يشجع على التشابه بين الأفراد بدلا من الفروق في منهج الفرد في العمل في المنظمة . وقد يؤدي التدريب الى زرع قيم وفلسفة المنظمة في شخصية الفرد ودعم الولاء للمنظمة . الا أن مثل هذا المنهج قد يصل الى النقطة التي يقل فيها العائد بل وقد تكون تكلفته عالية اذا أهمل تنمية الفرد .

ويتمثل دور الاستشاري في بناء الفريق في مسؤوليته واستخدامه لمهاراته في الاستجابة للجماعة وفي التدخل في حياتها بالصورة التي

تدعم قدرتها على حل المشكلات • وولاء الاستشارى هو للجماعة وليس
للرئيس أو الرئيس أو الجماعة فرعية ، ولا يعنى ذلك تجاهل المدير ، بل
قد يتعين على الاستشارى أحيانا أن يعمل معه بصورة وثيقة كما سوف
نوضح فى الفقرات التالية • ويتمثل دور الاستشارى فى « العملية »
Process Consultant أكثر مما يتمثل فى دوره بوصفه خبيرا فى
تخصص معين Expert consultant ، أى أن مسئوليته هى تنمية الوعى
بالعملية الجماعية ، والذي يمكن من خلاله أن يكتسب الفريق بصرا
بذاته ووظائفه وطرقه فى العمل وأهدافه فى التغيير ، فهو يساعد الجماعة
فى حل مشكلاتها عن طريق توعيتها بالعملية الجماعية القائمة فيها
والطرف التى تؤثر بها هذه العملية فى نوعية عمل الفريق ونظرا لأن
محور بناء الفريق هو القضايا والاهتمامات الحقيقية التى تواجهها جماعة
العمل فى حياتها اليومية • فان الاستبيانات وتمارين المحاكاة والخبرات
المحددة البناء • تلعب عادة دورا ضئيلا فى جلسات بناء الفريق •
وتستخدم هذه الأساليب أحسن ما تستخدم لتوليد بيانات يستخدمها
الفرد للحصول على فهم أوضح للعملية الجماعية فى الفريق • فهى تساعد
مثلا فى تشخيص الفريق على الأبعاد الجماعية الهامة • من حيث مستوى
الأداء وأنماط الاتصال والطرز القيادية وطرق اتخاذ القرار ، وتظهر على
السطح القضايا الكامنة ، وقد تعرض هذه التمارين أساليب معينة يمكن
للفريق استخدامها لتحسين العمل ، ومن الضروري أن تقود التمارين
المستخدمة مرة أخرى الى المشكلات الحقيقية فى العمل الجماعى أو اذا قدر
أنه من الضروري التحول من حل المشكلات الى تنمية مهارات معينة
يتطلبها العمل الجماعى • ومن أمثلة التمارين المفيدة فى هذا المجال :
(١) تمرين ناسا NASA (جاي هول) فى القرار الجماعى ، وذلك
حين نحتاج الجماعة الى المساعدة فى فهم نماذج اتخاذ القرار (الفصل
٢٣) • (٢) تمارين التعاون والتنافس مثل تجارب منتزو دويتش
وغيرهما (الفصل السادس) وذلك لمساعدة الجماعة على تبين عواقب كل
من السلوك التعاونى والتنافسى • (٣) تحليل القوى فى المجال وهو
أداة لتحليل المشكلات (الفصل ٣٠) ، الخ • ومن المفيد أيضا أن
يستعين الاستشارى بمدخل نظرى يساعد الجماعة على تكوين اطار
تصورى لفهم مناشطها • ومن هذه النماذج النظرية : نموذج بليك
وموتون • ونموذج ريدن ، ونموذج ليكرت ونموذج تاننباوم وشميدت
لتحليل طرز القيادة ، ونظرية التحليل العبر - تفاعلى (الوالد - الراشد -
الطفل) لشرح السلوك فى مواقف المشكلات المعقدة بلغة مبسطة • الخ •

ومن المستحسن أن لا يضم الفريق أكثر من مستويين اداريين

مختلفين حتى لا يزداد تعقد ديناميات العلاقات داخل الفريق والشائع أن بناء الفريق لا يستخدم مع جماعات تتكون من رئيس ومروسين ولكن مع لجان وفرق عمل أو فرق علماء ، الخ وكذلك مع أى جماعة نريد تحسين قدرتها على حل المشكلات . ونبدأ مثل هذه الجماعات غالبا ببناء المهارات ثم تحسين المهارات . ومن الضروري جدا أن يساعد الاستشاري قائد الجماعة (المدير أو المشرف ، الخ) مقدما على فهم ما يمكن أن يترتب على بناء الفريق فى تغيير المناخ السائد . فقد يكون القائد معتادا على ممارسة الأساليب التسلطية ، ولذلك يتعين أن يعمل الاستشاري على إعداد المدير لتقبل مناخ الانفتاح الذى يتوقع قيامه نتيجة لبناء الفريق . ومن الخطر أيضا بناء توقعات بأن الأمور سوف تتحسن تحسنا جزئيا وأن المنظمة سوف تتخلص من كل عللها نتيجة اجتماعات تستمر ثلاثة أو أربعة أيام ، ومن واجب الاستشاري مساعدة الجماعة على تحديد هدف واقعى يمكن تحقيقه فى كل جلسة ، كما أنه من المفيد أن تقوم الجماعة انجازاتها لتقدير مدى التقدم فى تحقيق أهدافها ، وأن يتحمل الأعضاء مسئولياتهم عن كل من النجاح والفشل . وكذلك يجب ألا ينظر الى بناء الفريق كما لو كان عملا منعزلا يحدث مرة واحدة . بل يتعين متابعته واستمراريته فى إطار « تنمية المنظمة » . ومن الأمور الأساسية أن يعي الاستشاري أن تأثير تدخله لا يقتصر على الفريق ، بل قد يؤثر على النجاح أو الفشل فى الجماعات الأخرى وفى المنظمة ككل . وكذلك يتعين أن تحدد الجماعة بمساعدة الاستشاري التوازن المستحب أو الممكن أو المطلوب بين قضايا العمل وقضايا المسائل والعلاقات الشخصية ، وما اذا كان من المفيد التعامل مع المشكلات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص والتي يمكن أن تقف عائقا فى طريق انجاز أهداف العمل . إلا أنه ليس من الحكمة استخدام الأساليب المستخدمة فى « التدريب على الحساسية » مع أشخاص يتعين أن يعملوا معا على أساس يومي .

وإذا كانت جماعتان مقلمتين على مواجهة حل مشكلة ، فانه يتعين أن نخبر كل منهما أولا « بناء الفريق » بوصفها جماعة واحدة وأن ننظم بيتها من الداخل قبل لقاء جماعات أخرى لحل مشكلات مشتركة . ومن أحسن التمارين لهذا الغرض ما يسمى « مرآة المنظمة » organization mirror أو « تبادل الصورة » image exchange . وفيه تكتب كل جماعة صفات أو عبارات تحدد ادراكاتها لذاتها وللجماعة الأخرى . وكذلك يتنبأ أعضاء الجماعة بادراكات الجماعة الأخرى لهم بوصفهم جماعة . وتكون كل قائمة من قبل كل جماعة على أفراد . وقد يساعد الاستشاري كل جماعة فى إعداد وتقبل الادراكات وتلقى ارجاع الأثر أو تبادل

الادراكات التى تكون على وشك تلقيها • ويغلب أن تقلل مثل هذه التبادلات من الكثير من القلق غير المجدى ومن سوء الادراكات •

الاعداد للاجتماع : من المهم جدا أن يعد الاستشارى أعضاء الجماعة لما سوف يحدث فى جلسات الفريق وأن يجيب عن تساؤلاتهم وعما يمكن توقعه من الاجتماعات حتى لا يستثير قلقاً غير منتج • ويمكنه الاعداد لذلك عن طريق اجراء مقابلات مع أعضاء الفريق قبل اجتماعهم أو عن طريق ملاحظة الاجتماعات العادية ، ومنها قد تتضح الحاجة الى تخصيص وقت معين أكثر لتحسين مهارات حل المشكلات فى جلسات لمدة يومين أو ثلاثة خارج مقر العمل وبعيدا عن مشاغله ودون ازعاج • وأن يلتزم الأعضاء بالتفرغ الكامل لاجتماعات الفريق • وبخاصة قائده • ويستطيع الاستشارى عن طريق المقابلات جمع معلومات تشخيصية عن الجماعة بكلمات أعضائها أنفسهم • وهى بالطبع أحكام ذاتية ، وتيسر المقابلات للاستشارى توضيح ادراكاته عن عمل الفريق • كما أن استخدام كلمات الأعضاء فى الاجتماعات يشعرهم بأن الاجتماعات هى اجتماعاتهم وانها ملكهم • وهذه المقابلات يجب أن تظل مجهولة الاسم ولكنها ليست سرية • أى انه يمكن استخدام أقوال الأعضاء فى الاجتماعات دون ارتباطها باسم صاحبها • ومن المفيد عدم جمع غير البيانات المفيدة والضرورية منعا لتكوين توقعات غير واقعية • وتهىء المقابلات أيضا للاستشارى تكوين علاقة طيبة مع كل أعضاء الفريق • ولا يجب الاستعانة بأقوال الأعضاء خارج الجلسة وقبل انعقادها • ومن المفيد تسجيل الكلمات كتابة أثناء المقابلات • ورغم ان المقابلات أفضل من الاستبيانات ، الا أنه يمكن الجمع بينهما • وبعده أن تنتهى المقابلات • يتعين على الاستشارى أن يصفى معنى على البيانات التى جمعها • وقد يتبين موضوعات مشتركة يمكن أن تكون موضوع ارجاع اثر الى الجماعة ، ربما عن طريق ملصقة لكل موضوع • ومن الخطوات الهامة جدا فى الاعداد لبناء الفريق ألا يفاجأ القائد بمعلومات دون أن يكون مستعدا لها • ولذلك فانه إذا كان الاستشارى يفضل أن يقود الرئيس أو المدير أو المشرف اجتماعات الفريق • فانه يتعين على الاستشارى أن يمدد بنتائج المقابلات وبتفصيل كاف يمكنه من تقديمها الى الجماعة • وفى هذه الحالة ، يقوم الاستشارى بدور الملاحظ للعملية الجماعية • ويشجع الجماعة على أن تقيم طرقها فى العمل • وقد يقوم الاستشارى بقيادة جزء على الأقل من الاجتماع • ويجب الحذر من أن يعتقد المدير أن الاستشارى هو « رجله » ، أو أن دور الاستشارى هو حمايته من استجابات أعضاء الفريق • فالعمل هنا

هو الفريق وليس القائد ، كما أن المنظمة هي العميل في « تنمية المنظمة » .

ويحسن في بداية الاجتماع أن يقوم الأعضاء والاستشاري بتوضيح توقعاتهم من الاجتماع ، وما يريدون وما لا يريدون حدوثه ، فذلك أفضل من المفاجآت . وبعد ذلك يبدأ الاستشاري أو القائد في عرض نتائج المقابلات وتوضيح ما قد يكون مطلوباً لفهم ما يعرض ، على أن تتم في هذه المرحلة مناقشة هذه المعلومات . ثم تحدد الجماعة جدول أعمالها وأولوياتها على أساس المعلومات المعروضة ، وفي ضوء الزمن المتاح . ومن الأفضل الابتداء بمشكلة يمكن حلها . ثم تنتقل الجماعة من مشكلة لأخرى . وتفيد من خبرتها ومن الدعم المتبادل بين أعضائها . وقد يكون من المفيد تسجيل كل مشكلة في ملصقة ، تشمل تعريفاً وتحديداً لها والحلول المقترحة والأزمان المحددة والأشخاص المسئولين عن تنفيذ الحلول . ويفيد ذلك في أن تراقب الجماعة تقدمها . ومن الضروري تحديد جلسة أخرى بعد شهر مثلاً لمتابعة تقدم الفريق في تنفيذ الحلول .

وسوف تواجه الجماعة ويواجه الاستشاري ضروباً من السلوك المعوق لتقدم الجماعة يتعين العمل على تفاديه وعلاجه . ومن ذلك : الشخص الذي يسعى إلى هدم جهود الفريق وتثبيط وخفض مستوى الروح المعنوية ، والشخص الذي يلقي بتعليقات رخيصة تصيب كالسهام المسومة بعض الأعضاء ، والشخص الذي يسعى إلى أن يقوم بدور مساعد المدرب لإظهار قدرته للاستشاري فيقدم تعليقات يغلب أن تكون ترديدا لما يقوله ، والشخص الذي ينكر دوره حين تحدث مواجهة ويرفض أن يأخذ موقفاً واضحاً إزاء المشكلة ، والعضو الهادي أو الصامت ، والعضو القلق الذي يتجنب المواجهة ويحاول حماية القائد ويسعى إلى التهدة . والشخص المسيطر الذي يحتكر الكلام . والشخص المشتت لجهود الجماعة ويعرض مشكلات جديدة لا علاقة لها بالموضوع ، والشخص الذي يسرع بالموافقة على كل ما يقال سعياً وراء الأمان ، والشخص الذي يضعف تماسك الجماعة عن طريق تكرار الإشارة إلى الفروق بدلاً من أوجه الشبه بين أعضائها . والشخص الساعي إلى جذب الانتباه ويطلق النكات في محاولة للتخفف من قلقه وجذب الانتباه إليه ويكثر من استخدام كلمة « أنا » ومن الحديث عن خبراته ، والبهلوان الذي يشيع جواً من اللعب والعبث أكثر من أن يخلق مناخاً لحل المشكلة . ويستطيع الاستشاري أن يخفف من التأثيرات السلبية لهذه النماذج السلبية بعدة طرق منها : (١) لفت الأنظار إلى السلوك اللاوظفي دون أن يشير إلى الأشخاص القائمين به باطلاق عناوين عليهم مثل الدسائس ، الخ . (٢) لفت

الأنظار الى التأثيرات الضارة لهذه الأنواع من السلوك ، ولكن ليس فى صورة عقوبة بل فى اطار تأييد ومواجهة - وقد لا يعنى الشخص القائم بالسلوك بالتأثيرات الضارة لسلوكه (٣) اقتراح أنواع بديلة من السلوك تهيئ للأشخاص الاسهام الايجابى فى عمل الجماعة .

أما تدخلات الاستشمارى ، فيمكن تصنيفها الى الفئات التالية :

(أ) تدخلات تسهم فى تحسين قدرة الجماعة على الانجاز = وتشمل :

(١) دعوة الجماعة الى أن تترجم القضية الى تعريف لمشكلة ،

(٢) ملاحظة أن الجماعة تتعامل مع عدة مشكلات فى نفس الوقت بدلا من التركيز على مشكلة واحدة فى الوقت الواحد . (٣) ملاحظة أن القرارات تتخذ بطريقة « لا اعتراض » ودعوة الجماعة الى النظر فى هذا الاسلوب . (٤) دعوة الجماعة الى وضع خطط عمل ترتبط بحلول المشكلة . (٥) دعوة الجماعة الى تلخيص ما تم انجازه خلال فترة حل مشكلة معينة ، (٦) مساعدة الجماعة على مراقبة وتقويم طراز عملها واستخدام المصادر المتاحة لها ، (٧) استخدام الاستبيانات ومقاييس التقدير وغيرها من الأدوات لتقويم موقع الجماعة بالنسبة الى موضوع معين .

(ب) تدخلات تسهم فى صيانة الجماعة = وتشمل على سبيل المثال:

(١) الإشارة الى أنواع السلوك المعوقة للعمل الجماعى والمهددة ل تماسك الجماعة ، (٢) تشجيع أعضاء الجماعة على التعبير عن مشاعرهم فيما يتصل بالقرارات التى تتخذها الجماعة ، (٣) تشجيع أعضاء الجماعة على الاستجابة لأفكار ولآراء الآخرين بالموافقة أو بالمعارضة ، (٤) مجابهة أنواع السلوك التى تؤدى الى الدفاعية وتقص الثقة بين أعضاء الجماعة مثل ارجاع الأثر التقويمى وجداول الأعمال ، (٥) التدعيم اللفظى للسلوك المرتبط ببناء الجماعة مثل تنسيق الجهود والتوفيق بين الاسهامات ، الخ .

(ج) التدخلات البنائية = وهى تتناول الطريقة التى ترتب بها

الجماعة فيزيقيا بوصفها جماعة ، وتشمل : (١) أن يطلب من أعضاء الجماعة العمل منفردين ، مثلا فى كتابة مذكراته بأرائهم قبل مناقشة الموضوع فى الجماعة ، (٢) أن يطلب من كل عضو أن يجرى مقابلة مع عضو آخر فى الجماعة فى المشكلة موضوع النقاش ، (٣) تكوين جماعات فرعية لاستطلاع الجوانب المختلفة للمشكلة ويليها تقديم للجماعة الكلية ، (٤) تكوين جماعات فرعية تلاحظ جماعة منها جماعة أخرى . ثم تقدم ملاحظاتها لها عن العملية الجماعية .

ولكى تتحقق أهداف بناء الفريق ، فإنه بالإضافة الى ما سبق .
يتعين أن يكون الاستشارى نفسه واعيا بحاجاته وتحيزاته ومخاوفه حتى
يقل احتمال اسقاطها على الجماعة التى يعمل معها ، ويمكنه بذلك أن
يركز على حاجات الجماعة ، ومنها الحاجة الى أن يقل اعتمادها على خدمات
الاستشارى وعلى المصادر الخارجية ، وأن تكون قادرة على مواجهة الصراع
الداخلى ، وأخيرا الحاجة الى أن تتحمل مسئولياتها فى تحقيق أهدافها .
ولعل من أهم ما يمكن أن يقدمه الاستشارى الخارجى للمنظمة هو العمل
على انشاء خدمات « الاستشارى الداخلى » ، أو دعم هذه الخدمات ان كانت
موجودة أصلا ، والأرجح أن يكون موقعها فى ادارة الأفراد أو فى التدريب
أو فى وحدة خاصة . ويمتاز الاستشارى الداخلى بعلاقاته القائمة مع
الادارة الوسطى بخاصة ، وينقص تكلفة خدماته ، وبإمكانية ادخاله
لتغييرات هامة فى العمليات وفى الاجراءات والسياسات والعلاقات بين
الجماعات داخل المنظمة وفى تصميم الوظيفة ووصفها ، الخ . ولا يقلل
ذلك من قيمة عمل الاستشارى الخارجى أو « الطرف الثالث » كما يسمى
أحيانا ، حين تدعو الحاجة الى خدماته . وسوف تكون لنا عودة الى
« نموذج استشارى العمليات » .

تنمية المنظمة

يركز سيروود (٨٦) فى تعريفه لتنمية المنظمة Organization
Development على أنه « عملية تربوية مستمرة تهدف الى تنمية
الموارد البشرية بطرق توفر للمنظمة هذه الموارد وتحسن من قدراتها على
حل المشكلات » أى أن الهدف العام هو توفير نظم من الموارد البشرية
متجددة ومتطورة ذاتيا ، تعلمت تنظيم نفسها بطرق متنوعة طبقا لطبيعة
الأعمال ؛ ومستمرة فى الكشف عن خيارات أكثر تناح للمنظمة استجابة
للمطالب المتغيرة لبيئتها المتغيرة ، وهى طريقة جديدة للنظر فى الجانب
الانسانى للمنظمة . ثم ينتقل سيروود الى تعريف أكثر تحديدا لتنمية
المنظمة « فهى : (١) جهد طويل المدى لادخال تغيير مخطط يقوم على
أساس تشخيص يشارك فى التوصل اليه أعضاء المنظمة ؛ (٢) يتناول
البرنامج كل المنظمة ، أو « نظاما » أو « جزءا » منها ، (٣) الهدف هو
زيادة فعالية المنظمة وتحسين الخيارات والتجديد الذاتى ، (٤) تتمثل
الاستراتيجية الرئيسية فى التدخل فى المناشط القائمة فى المنظمة
باستخدام العمليات الجماعية للتركيز على مناخ المنظمة بقصد أحداث
تغيير مخطط ومن خلال تيسير التعلم والقيام بالاختيار بين طرق بديلة
لتحقيق التقدم .

أهداف برامج تنمية المنظمة : بالرغم من أن الأهداف المعنية لبرنامج تنمية المنظمة تختلف طبقا لتشخيص مشكلاتها ، إلا أن عددا من الأهداف يغلب أن يبرز عادة ، وهى أهداف تعكس المشكلات الشائعة فى المنظمات والتي تحول بينها وبين اطلاق امكانيات أعضائها . وتتلخص هذه الأهداف فيما يلى : (١) بناء الثقة بين الأفراد والجماعات فى المنظمة بمختلف مستوياتها . (٢) خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات يسود المنظمة حيث تواجه فيه المشكلات وتوضح الاختلافات داخل الجماعة وفيما بين الجماعات ، وذلك بعكس السعى الى تخفيف حدة المشكلات . (٣) تحديد مسئوليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن أن تكون الى مصادر المعلومات وغيرها من المصادر ذات الدلالة . بدلا من تحديدها فى دور معين أو مستوى معين . (٤) زيادة تبنى أهداف المنظمة من قبل أعضائها بحيث يحسون بأنها أهدافهم هم ، (٥) تحقيق تعاون أكبر بين الأشخاص وبين الجماعات فى المنظمة . وحين تكون العلاقات تنافسية بصورة واضحة نتيجة مثالا لمحدودية الموارد ، فانه من المهم أن يكون التنافس مفتوحا وعلنيا ، وأن يتم بصورة تحقق فائدة للمنظمة ، وبحيث تتجنب المعاناة نتيجة العواقب المدمرة للتنافس المخرب ، (٦) زيادة الوعي بدور « العملية » الجماعية وعواقبها بالنسبة للأداء ، أى مساعدة الأشخاص على أن يكونوا واعين بما يحدث بين الجماعات وما يحدث للأعضاء أثناء قيام الجماعة بمهمتها ، وذلك فى مسائل مثل : الاتصال ، التأثير ، المشاعر ، طراز القيادة ، الصراع ، العلاقات بين الجماعات ، طرق التحكم فى الصراع ، الخ . وتحقق أهداف الجهد المبذول فى تنمية المنظمة من خلال التدخل المخطط القائم على أساس نتائج البحوث والقروض النظرية فى العلوم السلوكية . والقصد هو مساعدة المنظمة على النظر فى طرق عملها الحالية ومعاييرها وقيمتها والتوصل الى طرق بديلة للعمل وتقييمها بمشاركة من أعضاء المنظمة بما يحقق عائدا لهم وتقدما للمنظمة .

بعض الافتراضات المأخوذ بها فى مفهوم تنمية المنظمة : يستعان فى تنمية المنظمة بمعارف وأساليب العلوم السلوكية بهدف تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وحاجات أعضائها سعيا وراء زيادة كفاءه وفعالية المنظمة وتحقيق الذات للأعضاء . ومن هذه الافتراضات : (١) يغلب عادة أن تكون اتجاهات معظم أعضاء المنظمات نحو العمل وما يرتبط بهذه الاتجاهات من عادات ، استجابات لبيئة العمل ولطريقة معاملتهم من قبل المنظمة ، أكثر من أن تكون خصائص نظرية للشخصية الفردية . ولذلك فإن جهود تغيير الاتجاهات نحو العمل ونحو المنظمة يجب أن توجه الى

تغيير كيف يعامل الشخص أكثر مما توجه الى محاولة تغييره (٢) العمل الذى ينظم لسد حاجات الناس ومطالب المنظمة ينزع الى تحقيق أعلى إنتاجية وأحسن جودة فى الإنتاج ، (٣) معظم أعضاء المنظمة لا يكون دافعهم الأساسى تجنب العمل الذى يتطلب ضوابط شديدة وتهديدا بالعقاب . ولكنهم يسعون الى العمل الذى يشكل تحديات ويتطلب تحمل مسئوليات تحقق أهداف المنظمة التى يشعرون بالالتزام نحوها . (٤) الوحدات الأساسية فى المنظمات هى جماعات الناس . ولذلك فإن الوحدات الأساسية فى التغيير هى أيضا الجماعات وليس الأفراد ، (٥) ينزع المناخ السائد فى معظم المنظمات الى قمع التعبير الحر عن المشاعر التى يحس بها الأعضاء بعضهم نحو البعض الآخر ، وعن مشاعرهم فيما يتعلق بوجهة مسأرتهم ومسار منظمته . ولكن الصعوبة هى أن قمع المشاعر يؤثر سلبيا فى حل المشكلات والنمو الذاتى والشعور بالرضا عن العمل ، ولذلك ، فإن التعبير عن المشاعر جزء هام من تحقيق الالتزام بتنفيذ قرار أو عمل . (٦) الجماعات التى تتعلم العمل بطريقة مفتوحة بناءة عن طريق توفير ارجاع الأثر للأعضاء ، تصبح أكثر قدرة على الافادة من خبراتها وأكثر قدرة على الاستخدام الكامل لمصادرهم فى انجاز العمل ، ومما ييسر نمو الفرد العلاقات المفتوحة التى تقدم التأييد وتتسم بتبادل الثقة ، (٧) هناك فرق هام بين الاتفاق والالتزام ، فالناس يلتزمون بما يساعدون فى خلقه وبما يهتمون به . وحين يدخل تغيير ، فإنه ينفذ بأكثر قدر من الفعالية اذا أحست الجماعات واذا أحس الأفراد بانهم يشاركون فى عملية التغيير ، سواء فى التخطيط أو فى تنفيذ التغيير . ولكن الاتفاق أبسط فى تحقيقه ، كما أنه أبسط فى نتيجته ، فالناس يفعلون ما يطلب منهم أو ما يكون كافيا أو ما يقرب منه . (٨) القيمة الأساسية التى تكمن فى نظرية تنمية المنظمة وفى ممارستها هى الاختيار . فعن طريق جمع البيانات الملائمة وعن طريق ارجاع الأثر من خلال الثقة والانفتاح والمخاطرة ، تتوفر لدى المنظمة ولدى الأفراد خيارات أكثر ، ومن ثم يمكن اتخاذ قرارات أحسن .

تكنولوجيا تنمية المنظمة : من العمليات الأساسية فى تنمية المنظمة محاولة الافادة المثلى من القوى البشرية فيها . ويطلب أن يشارك الاستشاريون الخارجيون فى تحمل مسئولية هذه العملية ، ولكنهم يسعون أيضا الى زيادة القدرة الذاتية للمنظمة على فهم عملية تنميتها . وعلى العكس من التنمية الادارية التى تنهج الى المدير الفرد ، تركز تنمية المنظمة على الجماعات وعلى العلاقات المتغيرة بين الأعضاء . فالنظام System - سواء كان وحدة فى المنظمة أو المنظمة كلها - هو

موضوع الجهود فى تنمية المنظمة ، ومن الاستراتيجيات الشائعة فى برامج تنمية المنظمة استخدام نموذج التدخل المعروف بمصطلح « بحث - هو - الفعل » action research . وهناك ثلاث عمليات فى هذا المنهج الأخير تتضمن كلها تعاوناً ممتداً بين الاستشارى والمنظمة :

(١) البيانات من الأفراد والجماعات ، (٢) ارجاع الأثر (التغذية المرتدة) الى العميل الرئيسى أو الجماعة المعنية فى المنظمة ، (٣) التخطيط المشترك لبرنامج العمل القائم على أساس ارجاع الأثر . . وذلك بقصد إتاحة البيانات عن النظام الكلى واستخدام المعلومات لوضع الخطط المستقبلية لهذا النظام . وفيما يلى بعض التدخلات الشائعة فى تنمية المنظمة .

(١) **بناء الفريق : Team Building** والتركيز هنا يكون على التعرف المبكر لمشكلات جماعة العمل وحلها ، وبخاصة فيما يتعلق بالمعوقات فى طريق العلاقات بين الاشخاص وداخل المنظمة والنمى تسد طريق العمل بروح الفريق التعاونى الخلاق والكفء . ويمكن أن تزداد فعالية العمل الجماعى عن طريق استخدام اجراءات مختلفة لاتخاذ القرار فى الأعمال المختلفة وعن طريق تعلم التعامل مع القيادة بوصفها وظيفة يؤديها أعضاء الجماعة ، وليس مجرد دور أو خاصية لشخصية فردية . ويمكن تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق عن طريق تحسين أنماط ومهارات الاتصال ودرجة الفهم والتقبل بين أعضاء الفريق ، ومعالجة مشكلات السلطة والتدرج فى المكائات وتحسين الفهم والاحترام .

(٢) **حل المشكلات بين الجماعات** : تعطى الفرصة للجماعات فى المنظمة لى تتفاعل بقصد تقليل التنافس غير السوى بين الجماعات أو بقصد حل الصراع بينها حول موضوعات مثل التداخل بين المسئوليات أو اختلاط خطوط السلطة ، وبقصد دعم الاعتماد المتبادل حيث يكون ذلك ممكناً بصورة ملائمة . وتقوم المشكلات أحياناً بين الجماعات الوظيفية المختلفة التى يتعين أن تعمل معا مثل ادارات المبيعات والانتاج . أو بين الادارات التنفيذية والاستشارية أو بين العمال والادارة أو بين منظمات فى طريقها الى الدمج .

(٣) **اجتماعات المجابهة** : وهى ميكانيزم لحل المشكلات حين يعرف أن هذه المشكلات قائمة . وتستخدم صياغة من صياغات بحث - هو - الفعل ، فيجتمع كل أعضاء الفريق الادارى فى المنظمة معاً ، وتجمع المعلومات عن المشكلات والاتجاهات وتعرض على الجميع ، وتحدد الأولويات ، وتصل الجماعات الى التزامات بالعمل عن طريق تحديد الأهداف وتشكيل مجموعات عمل .

(٤) تحديد الأهداف والتخطيط : وذلك عن طريق الجمع بين المجموعات الاشرافية والعاملين فى المنظمة ، وينخرط الجميع فى التخطيط والبرمجة لتحسين الأداء فى ضوء تحديد الأهداف ومع الالتزام المتبادل والمتابعة والمراجعة .

(٥) دور الطرف الثالث : ويتضمن الاستعانة بمهارات طرف ثالث للمساعدة فى تشخيص وفهم وحل المشكلات الانسانية الصعبة مثل العلاقات المضطربة بين شخصين او بين جماعتين "

(٦) الاستشارة : يمكن للمدير فى حالات كثيرة الافادة من علاقة وثيقة ومستمرة مع شخص من خارج المنظمة مثل استشارى يشاركه مشكلاته فى مرحلة مبكرة .

ويتميز البرنامج الفعال لتنمية المنظمة ، بأن كل عضو فيها يبدأ فى النظر الى نفسه بوصفه مصدر دعم للآخرين ، يقدم لهم المساعدة حين يطلب منه ذلك ، وتصبح هذه الاتجاهات معايير أو توقعات مشتركة . فتتوفر بذلك لدى أعضاء المنظمة امكانية أن يكون كل منهم استشاريا للآخرين ، ويتناقص اعتماد المنظمة على مصادر من خارجها ، والخاصية الرئيسية المميزة لتنمية المنظمة هى أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على استراتيجية تربوية تؤكد التعلم على أساس الخبرة ، كما تؤكد على المهارات التى تنبئها اجراءات هذه الاستراتيجية ، ومن هذه الاجراءات كما سبق القول : بحث - هو - الفعل وما يتضمنه من ارجاع الأثر ، واجتماعات المجابهة ، ومن خلالها تصبح الخبرات بين الناس وفى المنظمات أمورا مشتركة يحدث التعلم على أساسها ، ويتم التخطيط وبرنامج العمل عن طريقها . ومن المحقق أن تنمية المنظمة ليست مجرد تدريب على العلاقات الانسانية وليست مجرد تدريب على الحساسية ، الا أن الانفتاح على الخبرات الذاتية ، بما فى ذلك المشاعر والاستجابات والادراكات ، يمثل الحجر الأساسى فى كثير من جهود تنمية المنظمة . وفضلا عن ذلك ، فان الخبرات التدريبية العملية تستخدم غالبا لمساعدة أعضاء المنظمة فى تنمية كفاءة العلاقات بينهم ، بما فى ذلك مهارات الاتصال وتحسين القدرة على التحكم فى الصراع وكسب البصر بالذات وبالجماعة وكيف تتكون وتعمل . وهكذا ، فان برامج التدريب المعلى تشكل بداية طيبة لجهود تنمية المنظمة .

تعديل سلوك المنظمة :

يمثل « تعديل السلوك » نموذجا فى الواقعية يختلف عن النماذج

المعرفية التي سبق أن عرضنا لبعضها مثل نماذج مازلو وماكيلاند وهرزبرج ، وهى النماذج التى تقوم على أساس أن التفكير والمشاعر الداخلية ونظرة الشخص الى العالم هى التى تحدد السلوك ، ولكن يعيب هذه النماذج فى نظر البعض أنه يصعب قياسها وملاحظتها علمياً . وفى المقابل ، يقوم تعديل السلوك على أساس فكرة أن السلوك يعتمد على عواقبه ، ومن ثم يمكن إخضاعه للقياس العلمى ، ويدين نموذج تعديل السلوك لكثيرين وفى مقدمتهم ب . ف . سكينر ، ولكن قبل أن نناقش بعض أسسه وأساليبه وسواء كنا نتبني النماذج المعرفية أو نموذج تعديل السلوك فى الدافعية ، فانه من المهم التأكيد على ضرورة التمييز بين نوعين من الدافعية : الدافعية المصنفة micro أو ما يسمى النوع (أ) من الدافعية ، أى الدافعية داخل المنظمة المعينة ، فلكى نحسن أداء العاملين فى منظمة ، يتعين أن تغير من الظروف داخل المنظمة . ولكن العاملين فى المنظمة يعيشون حياتهم فى بيئات خارج المنظمة وتأثر دافعتهم بالظروف السائدة فى البيئة الخارجية ، وهذه تشكل ما يسمى الدافعية الكبرى macro أو النوع (ب) من الدافعية . ويتضمن أسئلة مثل : ما هى القيمة التى تخلعها البيئة الخارجية على العمل وأخلاقياته ؟ وما هى المكانات التى تضيفها على العاملين ؟ وما هى نظرة العالم الخارجى اليهم وإلى دوافعهم ؟ ما هى الهيراركية التى ينظم بها المجتمع المعين الحاجات التى تحدث عنها مازلو فى نموذج عن الحاجات . ولذلك ، فانه لكى يتحسن الأداء يتعين تحسين كل من البيئة الداخلية والخارجية .

ويتم تعديل السلوك عن طريق « الاشراف الاجرائى » ، وهو نوع من « التدعيم » لتعديل السلوك عن طريق عواقبه . فإذا كانت عواقب سلوك معين طيبة لعامل مثلاً ، فانه ذلك يدعم تكرار السلوك . وعلى العكس ، إذا كانت غير طيبة ، فان النزعة الى تكرار السلوك تضعف . ويمكن شرح ذلك عن طريق قانون الأثر ، وهو من قوانين التعلم . والتدعيم قد يكون « ايجابياً » ، أى يقدم عواقب محببة تشجع تكرار السلوك . وقد يكون « سلبياً » حين تصاحب السلوك ازالة عواقب غير محببة . وهو يختلف عن « العقاب » ، لأن هذا الأخير يضيف عادة شيئاً غير محبب ؛ بينما يعنى التدعيم السلبى أن السلوك المسئول عن ازالة شئ غير محبب يتكرر حين تواجه مرة أخرى هذه الحالة غير المحببة . ويحدث « التشكيل » حين يعطى التدعيم متتابعاً كلما زاد الاقتراب من السلوك المرغوب . وهو يفيد بخاصة فى تعلم الأعمال الصعبة . وفى تعديل السلوك يفضل الالتجاء الى « الانطفاء » بدلا من العقاب . ويحدث

هذا الأخير حين تصاحب عواقب غير محببة السلوك وتنشطه ، ولكن العقاب لا يشجع السلوك المرغوب ، كما أن ممارسته تؤدي الى خلط في دور كل من التدعيم والعقاب مما يؤدي الى اضعاف القائم بدور التدعيم ، هذا فضلا عن أن من توقع عليه العقوبة قد لا يعرف أى جانب من جوانب أدائه يعاقب عليه ، وبالتالي يحتمل أن يؤدي العقاب الى تثبيط سلوك مرغوب ، وفي المقابل يحدث الانطفاء حين لا تصاحب السلوك أى عواقب ذات شأن ، فاذا لم يحدث تدعيم ، فإن السلوك ينزع الى الاختفاء ، أى ينطفئ وينزع الى أن تحل محله استجابات مدعمة ، فمثلا ، قد يحدث الانطفاء حين لا يستجيب الرئيس بالموافقة أو بالرفض لاقتراحات المروض ، والتدعيم قد يكون مستمرا أو جزئيا ، ويحدث التدعيم « المستمر » حين يصاحب المدعم كل سلوك صحيح مرغوب مثل اعطاء العامل نسبة معينة عن كل انتاج مقبول ، الا أنه لا يكون ممكنا عادة مكافأة العامل على كل سلوك صحيح ، ويحدث التدعيم « الجزئي » حين يدعم جزء فقط من السلوك الصحيح ، وفي هذه الحالة قد يكون التعلم أبطأ مما يحدث في التدعيم المستمر ، الا أنه يغلب أن يحتفظ به لمدة أطول ، وهناك أربعة أنواع من التدعيم الجزئي هي :

(١) التدعيم الجزئي على فترات ثابتة ، أى التدعيم بعد كل فترة محددة ثابتة من الزمن مثل دفع الحافز على الأداء الصحيح مرة كل أسبوعين ؛ (٢) التدعيم الجزئي على فترات متباعدة ، كان تجرى شركة التفتيش على أعمال الأمن الصناعي أربع مرات في العام تحدد عشوائيا ، (٣) النسبة الثابتة ، ويتم التدعيم بعد عدد معين من الاستجابات الصحيحة ، مثل اعطاء مكافأة مالية لبائع سيارات بعد اكمال بيعه لخمس سيارات ؛ (٤) النسبة المتغيرة ، أى التدعيم بعد عدد متغير من الاستجابات الصحيحة يحدد بصورة عشوائية ، وهي نفس الفكرة التي تعمل بموجبها آلات لعب القمار ، ويعتقد أن هذا النظام من أقوى نظم التدعيم ، وقد استخدم بنجاح لتقليل الغياب والتأخر في الحضور ويمكن مثلا اجراء يانصيب لتوزيع مكافأة على من لم يتخلف عن موعد الحضور أو من لم يتغيب عن العمل مرة كل شهر مثلا ، وتحدد قيمة المكافأة والعدد الأقصى لمن يمكن أن ينوزوا في اليانصيب .

والصعوبة الأساسية في تعديل السلوك هي في تحديد أى جوانب السلوك يراد تعديلها ، وأى المنبهات تؤدي الى التعديل وتدعّمه ، ثم تحديد أى المدعمات يمكن استخدامها ، وبعض الأعمال المعقدة يصعب تحديد متغيراتها مثل أعمال المستشار القانوني كما أن البعض يتهم تعديل

السلوك بأنه أسلوب أو توقيراطي غير انساني يرغب الناس على التغيير بدلا من أن يكون التغيير نابعا من الذات . ويزعم هؤلاء البعض أن تعديل السلوك يعامل الأفراد كما لو كانوا فئران تجارب أو أنهم غير قادرين على القيام باختباراتهم . ويرد أنصار تعديل السلوك بأن أسباب السلوك تكمن خارج الشخص أى فى بيئته . ويرى البعض (٢٢ ، ص ٧٧) أن تعديل السلوك يصلح للأعمال غير المعقدة التى تتضح فيها علاقات السلوك بعواقبه ، بينما تصلح النماذج المعرفية للدافعية للأعمال الأكثر تعقدا .

حدود السلوك التنظيمى

لا يستطيع أحد الزعم بأن السلوك التنظيمى يقدم الحل لكل المشاكل التى تواجهها المنظمة . فهو نظام فرعى واحد من نظم عديدة تعمل فى اطار النظام الاجتماعى الأكبر ، وهو لن يكون يديلا لسوء التخطيط أو عجز التنظيم أو لا عقلانية الضوابط ، ولكنه طريقة للتحسين . وبدون تقدير حدود السلوك التنظيمى ، فإن النظرة تضيق وتؤدى الى التحيز السلوكى الذى يتجاهل النظام الأكبر الذى تعمل فيه المنظمة . فمثلا ، لن يكون هناك معنى للعمل فى سبيل اشباع حاجات العاملين وفى نفس الوقت تتجاهل المنظمة حاجات المستهلكين لما ينتجه العاملون . وبالمثل ، فإن الضغط لرفع الانتاج مع تجاهل حاجات العاملين خطأ . ويفيدنا فى هذا المجال الاستعانة بقانون « المردود المتناقص » . فهو يعمل فى المجال السلوكى مثلما يعمل فى المجال الاقتصادى ويقرر هذا القانون أن اضافة مدخلا مرغوبة بما يتجاوز حدا معيناً الى الموقف يؤدى الى تناقص المخرجات والذى قد يصل الى نقطة الصفر أو الى ما بعدها . فمثلا ، زيادة عامل للعمل فى مزرعة على مرات الى أن يصل عددهم الى حد معين ، قد يؤدى الى تناقص فى قيمة المنتج ثم الى تدهور ، وذلك لصعوبة التنسيق الى غيره من العوامل ، ويعمل هذا القانون لأنه أساسا يقوم على مفهوم النظم ، أى نظام معقد من علاقات بين متغيرات كثيرة فى الموقف . ونجد مثالا آخر لعمل هذا القانون فى الافراط فى تأكيد حاجات الأمان لدى العاملين ، الخ . . فالمهم هو المحافظة على التوازن المطلوب بين كل هذه المتغيرات . فالقبح من استقلالية العاملين مثلا ضار لأنه يقتل الابتكارية ، الا أن الكثير منها أيضا ضار لأنه يريد من صعوبات التنسيق الجماعى ، وبذلك يصبح شكل منحنى العلاقة بين الكفاءة التنظيمية والاستقلالية أحدب الشكل ذو منحني مختلفين . فبالنسبة لمنظمة ونوع العمل ونوعية العاملين ، اذ يتطلب مثلا للباحثين العلميين قدرا أكبر من الاستقلالية لزيادة الكفاءة

التنظيمية ولكنه قد يتطلب قدرا أقل لعمال الانتاج . ويشير البعض مخاوف من أن معارف ومهارات السلوك التنظيمي قد يساء استخدامها للتحكم في الناس ببراعة لمصلحة أصحاب القوة ، الا أن مثل هذه المخاوف قد لا تقتصر على مجال السلوك التنظيمي . ومن الضروري أن يكون من يشغلون مراكز القمة ممن يلتزمون بميثاق خلقي يؤكد على الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والاتصال المفتوح والتحليل على أساس التكلفة والعائد بما في ذلك التكلفة والعائد الانسانيين . وعلى كل حال ، فإن نجاح القادة الملتزمين بمثل هذا الميثاق الخلقي يصعب أن يتحقق بغير اتباع يلتزمون أيضا بمثل هذا الميثاق .

خلاصة :

يلخص كيث دافيز (٢٢ ، ص ٥١٥) دور السلوك التنظيمي في اربع معادلات نعتقد أن لها دلالاتها التفسيرية الهامة ، وهذه المعادلات هي .

$$(١) \text{ المعرفة } \times \text{ المهارة } = \text{ القدرة }$$

(٢) الاتجاه \times الموقف = الدافعية (وهي تعريف اجرائي للمعادلة : المكافئ \times التوقع = الدافعية) .

$$(٣) \text{ القدرة } \times \text{ الدافعية } = \text{ أداء الانسان }$$

$$(٤) \text{ الأداء الانساني } \times \text{ الموارد } = \text{ الأداء التنظيمي } .$$

ويتمثل مدى السلوك التنظيمي في المعادلة الثانية ، كما تتمثل أهميته في المعادلة الثالثة . ذلك ان السلوك التنظيمي كما يمثل مصطلح « الدافعية » هو واحد من عاملين في المعادلة ، وفضلا عن ذلك ، فإن السلوك التنظيمي يلعب دورا في دفع العاملين الى اكتساب العامل الثاني وهو القدرة . وهكذا ، فإن السلوك التنظيمي هو جزء من المعادلة الكلية للأداء الانساني . الا أن هذا الأداء يتعين أن تسانده موارد من آلات وقوى ومواد لأداء العمل ، وهو ما يتمثل في المعادلة الرابعة . ويلاحظ في هذه المعادلة الأخيرة دور السلوك التنظيمي لأنه يسهم اسهاما رئيسيا في الأداء الانساني . أما الموارد فهي ترتبط بالعوامل الاقتصادية والفنية والمادية في المنظمة .

وفى محاولة للتأكيد على الدور الانساني بلغة يفهمها المديرون ، فإن اتجاهها ظهر للاستعانة بلغة المحاسبة أسمى « المحاسبة في مجال الموارد البشرية » ، وذلك بقصد تحويل البيانات عن هذه الموارد الى

قيم نقدية لاستخدامها في النظام المحاسبي المادي . وتهدف مثل هذه المحاسبة الى : (١) تحديد المسئولية عن الموارد البشرية والمحاسبة عليها ؛ (٢) تقدير وتقويم مدى استخدام الموارد البشرية ؛ (٣) تحسين التخطيط للموارد البشرية ، (٤) تحسين القرارات المتعلقة بالناس ، (٥) التأكيد على نظرة بعيدة المدى الى قيمة الموارد البشرية . وتتبع في هذه المحاسبة مناهج عديدة من أهمها منهجان هما : منهج الاستثمار . ومنهج المناخ التنظيمي . ويسعى المنهج الأول الى المحاسبة عن مقدار المستثمر من قبل المنظمة في الموارد البشرية . ويشمل ذلك تكلفة التوظيف والتدريب ، فتعتبر استثمارات رأسمالية بدلا من أن تعتبر مصروفات جارية . وعلى ذلك ، فان قيمتها تتناقص أو تنكمش خلال الفترة المتوقعة لاستخدام الموظف ، وبلغة المحاسبة « تستهلك » . ولا تبذل محاولة للتنبؤ حول قيمة الموظف ولكن يدور الحساب حول ما يستثمر فيه فعلا . وفي هذا الاطار يمكن قياس العائد من الاستثمار ، وبذلك يمكن الحكم على مدى الافادة من القوى البشرية . فلنفترض مثلا أن خمسة باحثين قد استقالوا بسبب الادارة الأوتوقراطية ، فان هذه الاستقالة سوف تظهر بوضوح على أنها خسارة في الاستثمار . وبالتالي يزداد الاهتمام بتحسين السلوك التنظيمي للاقلال من هذه الخسارة . وبنفس الطريقة ، يمكن الكشف عن تكلفة العمالة الزائدة وعدم الاستغلال الأمثل لها . الخ . أما منهج « المناخ التنظيمي » فقد سبق أن ناقشنا هذا المفهوم وأوضحنا أن مسوحا دورية تستخدم لتحديد الطرق التي يتم عن طريقها تحسين أو تدهور المناخ التنظيمي ، وذلك على أساس افتراض تأييده البحوث وهو أن التغيرات في الموارد البشرية تؤثر في الأداء مستقبلا . فمثلا ، اذا استخدم مدير استبدادي سلطته لتقليص العمالة فانه قد يظهر أرباحا عن العام الحالي ، ولكن مسحا للمناخ التنظيمي قد يكشف عن أن ذلك سوف يزيد من التكلفة في المستقبل بقدر أكبر من الوفر الحادث في العام الحالي ، ويسهم ذلك في علاج الأسباب بدلا من الأعراض . ويعترض البعض على اتباع منهج المحاسبة في مجال الموارد البشرية لأنه يعامل الانسان كما لو كان رقما ، فضلا عن صعوبة جمع البيانات الصحيحة والدقيقة . الا أنه رغم ذلك فان مؤشرات مثل هذه المحاسبة قد تنبئ في تنبيه الادارة الى مواقع الخطأ بلغة مفهومة .

وهو مصطلح أطلقه ادجار هـ - شين (٨٤) من معهد ماساشوسنسن للتكنولوجيا على نوع خاص من الاستشارات الادارية - يلعب دورا هاما في اطار تنمية المنظمة OD ، وذلك من حيث اعدادها لبرامج التنمية وتدريب العاملين فيها والعمل مع الأفراد الرئيسيين في المنظمة ، وتختلف استشارات العمليات عن الأنواع الأخرى من الاستشارات الادارية في أنها تجمع بين المدير والاستشاري في مرحلة من « التشخيص المشترك » بدلا من « النموذج الشرائي » والذي تشتري فيه المنظمة خدمات استشاري بناء على حاجة تحس بها - مثل الحاجة الى معلومات أو الى نشاط يؤدي ، ولا تملك المنظمة الوقت أو القدرة على الاستجابة لهذه الحاجة وكذلك تختلف استشارات العمليات عن نموذج « الطبيب - المريض » والذي يقوم فيه الاستشاري وحده بعبء التشخيص ووصف العلاج ، ذلك أن استشاري العمليات يهدف الى تعليم العميل كيف يتعرف على المشكلة وكيف يشخصها ، وان ينشغل ايجابيا في ايجاد الحلول والبدائل ، وقد يساعد الاستشاري العميل على التدقيق في التشخيص والسعي وراء بدائل أخرى لم تخطر له - ولكن العميل هو الذي تقع عليه مسؤولية القرار - ويفترض أن ذلك يزيد من فعالية التشخيص والعلاج فضلا عن اكساب العميل مهارات يمكنه استخدامها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية - واستشاري العمليات لا يتحتم أن يكون خبيرا في تخصص مثل التسويق أو التمويل أو الانتاج ولكنه خبير في « العملية » أى العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات والسلوك والتشخيص والعلاج غير الموجهين - ولكن اذا كشف التشخيص عن الحاجة الى خبير مخصص في مضمون معين ، فان استشاري العمليات يعلم عميله طرق اختيار مثل هذا الخبير والافادة منه ، ويخلص شين (٨٤ ، ص ٩) الى التعريف التالى لاستشارات العمليات والذي تقدمه مع تعديل طفيف : « مجموعة من الأنشطة يقوم بها الاستشاري لمساعدة العميل على ادراك وفهم أحداث العمليات الانسانية التي تقع في بيئة العميل وعلى التعامل معها بفعالية » - ولا يزعم شين أن التركيز على العمليات الانسانية هو المدخل الوحيد لزيادة فعالية المنظمة - ولكنه يؤكد على أن تحسين فعاليات المنظمة فى أنشطة مثل الانتاج والتمويل والتسويق ، تتضمن تفاعلات بين أفراد وبين جماعات ، وأنه لا مهرب للمنظمة من مواجهة ما يجرى من عمليات انسانية فيها - واستشاري العمليات يتعين أن يكون خبيرا فى معظم الموضوعات التى تناولناها بالمناقشة فى هذا الكتاب ، فهو مثلا ، يندر أن الأدوار التى يحتلها الأفراد فى بنى المنظمة تحدد سلوكهم ولكن

بصورة جزئية ، اذ تحدد شخصيات الأفراد وادراكاتهم وخبراتهم
سائرهم في هذه الأدوار وعلاقاتهم بالآخرين كما يتعين أن يكون خبيراً
في العمليات الانسانية في المنظمة ومن أهمها الاتصال ، أدوار الأعضاء
ووظائفهم في الجماعة ، الحل الجماعي للمشكلة واتخاذ القرار الجماعي ،
معايير الجماعة ، القيادة والسلطة ، التنافس والتعاون بين الجماعات ، الخ .

ويحدد شين سبع مراحل في دورة استشارات العمليات هي :
(١) الاتصال المبدئي بين المنظمة والاستشاري ؛ (٢) تعريف العلاقة ؛
العقد الرسمي والعقد السيكولوجي ؛ (٣) اختيار موقع وطريقة العمل ؛
(٤) جمع البيانات والتشخيص ، (٥) التدخلات ، (٦) انقاص التورط
او التخفيف من العلاقة الاستشارية ، (٧) انتهاء العلاقة . وينبه شين
الى أن هذه المراحل قد تتفاعل وتتداخل معا . فمثلا ، تشكل كل خطوة
تشخيصية تدخلا من نوع ما ، كما أن كل تدخل يكشف عن بيانات
أخرى ، وكذلك فإن العقد السيكولوجي يخضع لمراجعة دائمة .

وتبدأ عملية الاستشارة بادراك المنظمة بأنها تواجه مشكلة يصعب
حلها من وجهة نظرها بإمكانياتها وقت طلبها لخدمات الاستشاري .
ويحاول هذا الأخير أن يقدر في البداية احتمالات قيام علاقة فعالة بينه
وبين المنظمة . وهو يبنى تقديره على أساس توفر الانفتاح والصدق في
الاتصال والرغبة في المعرفة من جانب العميل والاستعداد للقيام بدوره
في التشخيص وفي العلاج . والاستثنائ لا يجب أن يقبل مهمة ليس
لديه خبرة فيها ، وهو يتردد في قبول المهمة اذا أحس بأن المدير يريد
فقط مباركة الاستشاري لخطة بدأها فعلا أو حلا سريعا لمشكلة سطحية .
ويهدف الاجتماع المبدئي الى تحديد ماهية المشكلة وما اذا كان تدخل
الاستشاري يمكن أن يفيد ، ثم الاتفاق على الخطوات التالية . ويحدد
« العقد الرسمي » كمية الوقت الذي يخصصه الاستشاري للعملية
والخدمات التي يؤديها وما يتقاضاه من أتعاب وطرق ومواعيد أدائها .
أما « العقد السيكولوجي » فإنه يتضمن أساسا ما يتوقع العميل الحصول
عليه من العلاقة وما يأمل الاستشاري في تحقيقه . ومن ذلك ألا تبني
توقعات لدى العميل بقيام الاستشاري بأمور يكون غير مستعد للقيام بها
أو لا يجب القيام بها مثل الحصول على تأييده لمشروع أو برنامج
أو تسميم شخصي للعاملين في المنظمة ، الخ . ويحاول الاستشاري أيضا
التأكد من استعداد المنظمة للوفاء بالتزاماتها من حيث الوقت وتوفير
المعلومات والتعاون والتأكيد على أنه يتعامل مع المنظمة بوصفها كلاً وليس
مع إندبر فقط ، وأنه لن يقدم حلاً ، بل يشجع الجماعة على التقدم
بالبدائل ، وأنه سوف يستعين بملاحظته للناس في عملهم لجعل

البيانات ، الخ • ويتعاون الاستشارى مع العميل فى تحديد موقع وطرق العمل • أى ماذا يلاحظ رعتى • ومن نجرى ملاحظتهم • والأفضل دائما البدء بالمواقع العليا ، لأنها يغلب أن تؤثر بشكل أكبر من غيرها ، فى معايير وقيم وأهداف المنظمة • كما أن تغيير السلوك على مستوى القيادات العليا سوف ينعكس تأثيره أيضا على باقى المنظمة • والأغلب أن يكون الموقع المختار هو اجتماع اسبرعى أو شهرى يمكن الاستشارى من ملاحظة طرق التفاعل بين أعضاء المنظمة • فى موقع يتم العمل فيه فعلا • وليس مجرد مناقشة العلاقات بين الأفراد أو بين الجماعات •

ومن خلال الاتفاق الصريح بين الاستشارى والمنظمة • تكون الطرق المفضلة فى استشارات العمليات هى الأكثر اتفاقا مع مبادئها ، وتشمل الملاحظة والمقابلة غير الرسمية والمناقشة الجماعية • وفيها لا تقدم اجابات أو حلول جاهزة ولكن يتم اتصال مفتوح • ولا يلجأ الاستشارى الى استخدام المسح والاستبيان ، الا بعد أن يستوثق من توفر مناخ من الثقة للأطمينان الى اعطاء اجابات صادقة • ومن المهم التأكيد على أن كلا من جمع البيانات والتدخلات تحدثان معا خلال كل راحل العملية الاستشارية ، وعلى أنه من الخطأ تصور أن البيانات تجمع قبل وقوع التدخلات ، أو أن الاستشارى يفوم بالملاحظة ويجرى مقابلات أولا ثم يقوم بالتشخيص ثانيا ويقترح تدخلات أو خطوات علاجية •

وتتعدد وتنوع التدخلات فتشمل : (١) تدخلات لتحديد المهام أو جدول الأعمال وذلك بهدف زيادة حساسية الجماعة الى عملياتها الداخلية واثارة اهتماما بتحليل هذه العمليات وتتضمن : (أ) أسئلة توجه النظر الى قضايا العلاقات بين الأشخاص ، (ب) فترات تحليل للعملية ، (ج) مراجعة المهام او جدول الأعمال واختيار الاجراءات • (د) اجتماعات تخصص لعملية العلاقات بين الأشخاص ، (هـ) عرض لتصورات فى موضوعات ترتبط بعمليات العلاقات بين الأشخاص ، (٢) ارجاع الأثر للملاحظات والبيانات الأخرى مثل بيانات المقابلات ، الخ وتشمل - (أ) ارجاع الأثر للجماعات خلال تحليل العملية أو فى أوقات العمل العادية • (ب) ارجاع الأثر للأفراد بعد الاجتماعات أو بعد جمع البيانات ، وذلك بالطبع فى الوقت المناسب فى الحالتين وبعد الاطمئنان الى توفر قدر من الالتزام والاستعداد لتقبل ارجاع الأثر تمهيدا لتقبل الارشاد والفعل ، وبغير حاجة الى استجابة دفاعية • أو ربما انتهاء العلاقة • وفى نفس الوقت • يفيد الاستشارى من ارجاع أثر يقدمه له العملاء ، (٣) وعلى ضوء ما سبق ، قد يقدر الاستشارى أن الجماعة مستعدة لتقبل

العلاج أو الارشاد . فقد يتعلم المدير أنه لا يعبر عن التقدير المناسب للأداء الحسن ، أو أنه لا يستمع الى أعضاء معينين فى الجماعة ، أو أنه يصعب وصول المرهوسين اليه حين يكونون فى حاجة الى ذلك . ومن الطبيعى اذا كان المدير مستعدا للتغيير . أن يتساءل عن كيفية تغيير سلوكه للحصول على نتائج أفضل . ولا تختلف هذه المرحلة عن الارشاد السيكلوجى الا فى أن استشارى العمليات قد لاحظ عميله فى عمله وعرف رأى الآخرين فيه . ومن ثم فإن هذه المعرفة يمكن أن تثرى البحث عن البدائل فى عملية الارشاد ، (٤) إما الاقتراحات الهيكلية (المتعلقة بالبنيان) فانها تشكل أندر التدخلات شيوعا من جانب الاستشارى . لأنه ينحرف عن بعض المبادئ فى هذا النموذج من الاستشارات ، ويندر أن يكون الاستشارى فى هذا النموذج فى موضع يسمح فيه لنفسه باقتراح طرق لتوزيع العمل أو لتغيير نمط الاتصال أو تنظيم لجنة ، الخ . . وربما كان أقصى ما يمكنه الاسهام به هو مساعدة المنظمة فى تقدير عواقب البدائل المختلفة أو اقترح بدائل اضافية . ويقرر شين أن الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة هو فى حالة ما اذا كانت المنظمة تريد مثلا تصميم طريقة لجمع البيانات أو ارجاع الأثر للأعضاء أو اجراء مسح للقوى البشرية . إذ يستطيع أن يقدم خبراته فى هذا المجال ولكنه يكون فى هذه الحالة قد تخلى بعض الشيء عن دوره فى هذا النموذج الاستشارى : وأصبح مصدر خبرة expert resource بمضون غير « العملية » .

وأخيرا ، يأتى تقويم الاستشارى لعمله والوصول بالعلاقة الى الخاتمة المناسبة ، اما بالتخفف تدريجيا من العلاقة أو انائها . ويستعين الاستشارى لتقدير العائد من هذا النوع من العملية الاستشارية بمحكات أهمها : التغيير فى قيم العميل وهى تشمل الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وبين الجماعات بقدر الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بطريقة انجاز العمل بقدر الاهتمام بمضون العمل وبنيان المنظمة ، والاهتمام بالعلاقات بين الأفراد بوصفها الوسيلة لتحقيق فعالية الأداء فى النهاية بدلا من قصر الاهتمام على المخرجات اليومية القصيرة المدى . والاصرار على الحاجة الى التشخيص المتجند بوصفه بديلا عن التعميمات والقواعد التى قد تقل فعاليتها بعد فترة قصيرة أو طويلة نتيجة تغير الظروف . ويكشف الاستشارى عن هذه التغيرات من خلال ملاحظة المديرين فى المنظمة . ومن المحكات الهامة أيضا التغير فى المهارات وأهمها مهارات التشخيص والحل الذاتى لمشكلات العلاقات بين الأشخاص وبين الجماعات فى المنظمة . ويمكن أيضا تقدير مدى التغير من خلال الملاحظة .

أما عملية فك أو انهاء العلاقة الاستشارية فانها تتميز بملامح منها : (١) التخفيف أو الاقلال من الاتصالات بناء على قرار مشترك ؛ (٢) لا يصل الاتصال الى درجة الاستقرار ، بل قد يستمر على مستويات منخفضة ؛ (٣) بظل الباب مفتوحا لأي عمل مع العميل اذا رغب هذا الأخير في ذلك .

التطورات الحديثة في اختيار القيادات الادارية

يتوقف الكثير من نجاح برامج التنمية على حسن اختيار من يتولون عبء ادارة هذه البرامج سواء في القطاعات الحكومية أو العامة أو الخاصة أو المشتركة . وبالرغم من عدم توفر احصائيات دقيقة ، إلا أنه من المحقق أن الطلب على المدير العربي والمصري الكفاء يزداد على العرض كميًا وكيفيًا ، وبخاصة في ضوء ازدياد الضغوط الرامية الى رفع الكفاية الإنتاجية والتصدير ، وفي ضوء التغيرات الواقعة في البيئات السياسية والاجتماعية وفي القيم والتوقعات والطموحات من جانب كل من المديرين والعاملين ، والتطورات التكنولوجية المذهلة . كل ذلك يتطلب أنماطا استجابية وأبعادا سلوكية مختلفة للتعامل مع المطالب الجديدة . وتزداد حدة المشكلات في ضوء تخلف برامج اعداد المدير وتدريبه عن اللحاق بركب التغيير . والخلاصة ، تشير كل الشواهد الى الحاجة الشديدة الى نتائج جديدة من المديرين يتسم بالقيادة القادرة على الاستباق ، والاستجابة الخلاقة ، ترجمة الأفكار الى أفعال ، وتحمل الغموض وعدم التأكد ، وتقبل مطالب التغيير . والمبادأة به والمخاطرة . وبخاصة من جانب من يسميه آنسوف (في ٧٧) « المدير الاستراتيجي » مقابل « المدير التنفيذي » . ويقصد بالنوع الأول ذلك الذي تدفعه رغبة قوية في الابتكار وفي اكتشاف أسواق وأساليب تسويق جديدة . واستطلاع الفرص والبحث عن مغامرات جديدة ، كما يتسم باتجاه ايجابي نحو التغيير والتوجه نحو الهدف والسعي بأكثر من طريق نحو حل المشكلات واستباقها والتنبيه بها . أما المدير التنفيذي أو الاجرائي فهو الذي يهتم أساسا بالمشكلات التنفيذية الاجرائية اليومية للمنظمة . والذي يركز جهده على الاحتفاظ بمنأى مستقر . وهو يمتص التغيير ويقدم على المخاطرة في حذر شديد ويسعى الى الاتفاق بين الجميع على حل المشكلات . ويوصف المدير الاستراتيجي بأنه قائد كاريزمي يستخدم مهاراته لاقتناع الآخرين بتقبل التغيير ، بينما يسعى المدير التنفيذي الى حث العاملين معه على الغوص على المستوى الحالي لأدائهم . ومن المحقق اننا في حاجة للنوعين من المدير ،

بالرغم من إنه من الواضح أن هناك حاجة ملحة لزيادة نسبة المديرين الاستراتيجيين .

ولا ينفي ما سبق وجود خصائص مشتركة بين النوعين من المديرين . وتشير البحوث في أمريكا بخاصة ، الى أن المدير العام الناجح يتسم بخصائص منها ، السيطرة والجرأة والثقة بالذات والاستقلالية والمرونة وارتفاع الحاجة الى الانجاز ومستوى من الذكاء فوق المتوسط وقدرة عالية على تحقيق مكانة مرتفعة والرغبة فى الحصول على التقدير ، والتفاؤل ومستوى مرتفع من الطاقة والمثابرة والابتكارية والقدرة على تحمل الغموض والاحباط ، والنضج الانفعالى والمخاطرة ، فضلا عن حياة ناجحة موفقة مع الزملاء والعائلة ومستوى فوق المتوسط من الانجاز فى التعليم العام والجامعى ، والانشغال بمناشط خارج محيط الدراسة والعمل وحياة اجتماعية نشطة واحتلال مراكز قيادية فى المنظمات التى ينتمون اليها . الا أنه يعيب مثل هذه البحوث أن النجاح الادارى كان يقدر بواسطة مقاييس كلية مثل تقديرات الأداء الكلى بواسطة الرؤساء المباشرين ، أو بواسطة محكات معينة مثل المرتب أو الترقية ، الخ . ونتيجة لذلك ،

لم تؤخذ فى الاعتبار المعرفة الفردية والمهارات الفردية والتى قد تكون فريدة بالنسبة لوظائف معينة ، وقد أدى ذلك الى أن أفرادا كان أداءهم ممتازا فى وظيفة معينة فى مستوى معين ، رقبوا الى وظائف غير الوظائف التى تفوقوا فيها . والمحصلة هى سوء استخدام مصادر بشرية نيرة . وتنحو الاتجاهات الحديثة فى اختيار المديرين الى استخدام نماذج شمولية تأخذ فى الاعتبار : الفرد والعمل ومتغيرات المنظمة . وبالتالي ، فإن النموذج يشمل ، الخصائص الشخصية ، والاحتياجات التدريبية وعوامل المناخ التنظيمى التى تشجع على النجاح الادارى ، ولسنا فى حاجة بالطبع الى التأكيد على ضرورة اعتبار متغيرات مميزة للمجتمع المعين مثل مشاركة العاملين فى عضوية مجالس الادارات ، والايديولوجية السائدة فى المجتمع ، والقوانين العمالية والأحكام المتعلقة بالوظائف فى كل من القطاعين العام والخاص والمنظمات العمالية ، الخ . . . يشير ما سبق الى الحاجة الشديدة الى القيام ببحوث فى مجتمعنا المصرى والعربى لتحديد العوامل الحاسمة فى الشخص وفى المنظمة والتى تسهم فى الأداء الناجح للمدير الاستراتيجى مقابل المدير الاجرائى التنفيذى . وأول خطوة فى مثل هذه البحوث هى التعرف على المنظمات التى تهيم نوع المناخ الذى يجتذب ويبقى على نسبة ذات دلالة من المديرين الاستراتيجيين . والخطوة الثانية هى اختيار عينة من المديرين الاستراتيجيين الناجحين وعينة ممثلة من المديرين بعامة فى نفس المنظمات . ويمكن عن طريق المقارنة بين العينتين على المتغيرات .

المحددة . تحديد العوامل الحاسمة في التمييز بين المدير الاستراتيجي الناجح والمدير بعامة . وبلى ذلك خطوة ثالثة وهي مقارنة بين المديرين الاستراتيجيين الناجحين والمديرين التنفيذيين الناجحين في نفس المنظمات على المتغيرات الدالة التي تكشف عنها الخطوة الثانية . وتكتمل الدراسة ببحث للكشف عن عوامل المناخ التنظيمي الذي يجتذب ويسهم النجاح لكل من المدير الاستراتيجي والمدير التنفيذي . وفي ضوء نتائج مثل هذه البحوث ، يمكن تصميم خطة يطمأن اليها للاختيار والتعيين والتدريب . وسياسة للحوافز يتوقع على الأقل أن تقلل من احتمالات أن تحرم البلاد من الموهب الخلاقة وأن تريد من احتمالات استثمار جهود كل من المديرين الاستراتيجيين والتنفيذيين .

الاتجاهات الحديثة في اختيار المديرين : تشير أدبيات البحوث في هذا المجال الى أن الاتجاهات التالية تشق طريقها اليوم على الأقل في المجتمعات الغربية ، ويعتقد المؤلف أن بعضاً من هذه الاتجاهات على الأقل بدأ يشق طريقه أيضاً في المجتمع العربي ، وبخاصة بعد تطبيق سياسة الانفتاح وتأكيد دور القطاع الخاص .

(١) **تأكيد أكبر على الاختيار الذاتي :** يلاحظ أن عدداً غير قليل من مديري القطاعات الحكومي والعام بدأوا يسعون الى الالتحاق بوظائف الشركات الانفتاحية والاستثمارية الأجنبية والمشاركة ، والتي يمكن أن تقدم لهم مرتبات أعلى . وبالطبع ، خضع هؤلاء لاجراءات الاختيار المطبقة في هذه الشركات وهي تختلف عن الاجراءات المتبعة في القطاعين الحكومي والعام . وبالطبع ، لا يجب أن يفترض دون تحفظ أن الدافع الوحيد هو زيادة الدخل أو أن الوظائف الجديدة تشكل دائماً تحديات أو اشباكات أكبر . فالبعض قد يهجر العمل الحكومي هرباً من الملل أو من قيود الروتين أو لأنه ضاق ذرعاً برئيس ضيق الأفق أو بعلاقات غير مرضية مع الزملاء ، إلخ . وهؤلاء كان من الممكن أن يسهموا في العمل الحكومي اسهامات ممتازة لو أن مثل هذه المشكلات قد حلت ، الا أنه من المرجح أن الاختيار الذاتي - مع اتخاذ الاحتياطات المناسبة - سوف يكون مفيداً على المدى البعيد لأنه يزيد من الفرص أمام المديرين (استراتيجيين كانوا أو تنفيذيين) لتخطيط مسار حياتهم وليضع كل منهم نفسه في الموقع الذي يمكن أن تستغل فيه كفاءاته أحسن استغلال . الا أنه من الناحية الأخرى ، يمكن أن يؤدي الاختيار الذاتي الى أن تحرص المنظمات على الاحتفاظ بكفاءاتها وذلك عن طريق توفير الفرص الكافية أمام شباب المديرين المبتكرين الواعدين .

(٣) انتموه الى الاعتماد على محكات اختيار متباينة ومتعددة الأبعاد

بدلاً من محك على مفرد ! تندو معظم المنظمات في الدول المتقدمة اليوم الى التنجلى عن الاعتماد على تقديرات المشرفين بوصفها محكا وحيدا لاختيار المديرين . وكان هذا الاعتماد يقوم على أساس أن المشرف المباشر هو الأقدر على معرفة إمكانية اسهام المرشح فى تحقيق أهداف المنظمة . ولسنا بالطبع فى حاجة الى تأكيد خطورة الاعتماد فى مجتمعنا بخاصة ، على هذا المحك بمفرده نتيجة تزايد احتمالات تدخل عوامل مثل المجاملات أو العلاقات الشخصية ، الخ . وتشير بحوث عديدة الى إمكانية الاستعانة بمحكات أخرى ومنها تقديرات زملاء العمل فهم أقدر على الحكم على أداء المرشح فى علاقاته الأفقية تحقيقا لأهداف المنظمة . فضلا عن أن الزملاء يلاحظون المرشح فى أوقات وفى مواقف تختلف عن تلك التى يلاحظه فيها الرئيس أو المشرف ، وبالتالي لن يكون واعيا بها . الا أنه من المهم التنبيه الى أن خصائص مثل الابتكارية ليست سلوكا نمطيا معياريا ، بل ان المبتكر قد ينظر اليه بوصفه خارجا على المعايير أو ناثرا أو مثيرا للمتابع ، وبالتالي فاننا اذا لم نصطنع الحذر فى اختيار أبعاد التقدير من قبل زملاء العمل ، فان المبتكر قد يقع فريسة لتأثير الهالة السلبى . وقد يحصل على تقدير منخفض وبخاصة على المقاييس الشمولية . وقد يؤدى ذلك الى تشجيع الانصياع أو الى ترك الفرد المبتكر للمنظمة . ويمكن التقليل من مثل هذه الاحتمالات السلبية عن طريق التحديد الدقيق للأبعاد المناسبة والنسب يطلب من الزملاء تقديرها . ومنها مثلا : تقديم أفكار مبتكرة « . » تقبل التغيير ، الخ . وبذلك تصبح تقديرات الزملاء أداة مفيدة جدا . وكذلك يستعان اليوم بتقديرات المرؤسين ، فهم أقدر على تحديد تأثير الرئيس فى القوى البشرية فى المنظمة ، وهم يلاحظون رئيسهم فى مواقف لا تيسر ملاحظتها لكل من الزملاء والروساء . والتقديرات الذاتية لها أيضا دلالتها ، لأن الادراكات الذاتية للفرد محدثات هامة للسلوك . فضلا عن أن الفرد قد يكون أعرف بنفسه من كل الآخرين فى عالمه . ويمكن أن تؤدى المقارنات بين هذه الأنواع الأربعة من التقديرات الى بيانات هامة . فمثلا ، اذا كانت تقديرات الروساء للمرشح منخفضة . ولكن كانت التقديرات الثلاثة الأخرى مرتفعة . فقد يشير ذلك الى ضرورة أن يعيد الرئيس النظر فى محكات تقويمه للمرشح . ويمكن لهذه التقديرات البنية على أحكام ، أن تستوعب ضروبا من السلوك معقدة فى تركيبها العاملى . وهو ما يتفق مع طبيعة الأداء الادارى ، ويمكن أن تعد مقاييس نتسم بالحساسية لتغيرات الطراز الادارى ، وأن تقدم معلومات عن أبعاد مثل

الابتكارية، المخاطرة ، القابلية للتغيير ، الخ . . . وهي أبعاد هامة في اختيار المديرين الاستراتيجيين والتنفيذيين .

(٣) تحسين الجهود لأعداد وتنقية أدوات الاختيار : انحسر الاهتمام بأعداد اختبارات الاختيار التقليدية نتيجة توجيه الاهتمام الى أعداد الأساليب غير التقليدية مثل المباريات الادارية ، تمرين البريد اليومي للمدير ، تحليل التفاعل الجماعي ، قوائم المعلومات البيوجرافية . وغير ذلك العديد المتنوع من أساليب المحاكاة . وتتميز هذه الأساليب بأنه يمكن أعدادها للكشف عن الأبعاد المميزة بين المدير الاستراتيجي والمدير التنفيذي . كما أنها تسهم في تحديد نقاط الضعف والقصور في الأداء من خلال المحاكاة وبالتالي يمكن أن تسهم في تخطيط البرنامج التدريبي المناسب . فمثلا قوائم المعلومات البيوجرافية ، فضلا عن أنها تقدم نماذج من مدى نجاح المرشح في الماضي في الادارة الاستراتيجية أو التنفيذية ، فانها تحدد أيضا نقاط الضعف التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب .

(٤) اهتمام أكبر بتخطيط المسار المهني للمدير : يزداد الاهتمام اليوم بالنظر الى اختيار المدير لا بوصفه عملية مفردة منفصلة ، ولكن بوصفه جزءا من حلقات موصولة تشكل المسار المهني للمدير في ضوء الماضي والحاضر والمستقبل ، كما يزداد الاهتمام بالحاجات التدريبية الفردية وبطموحات الفرد وحاجاته ، ونتيجة لذلك ، ينظر المدير الى اجراءات الاختبارات نظرة أكثر تفهما وتقبلا ، بذلك تعود الفائدة على كل من الفرد والمنظمة .

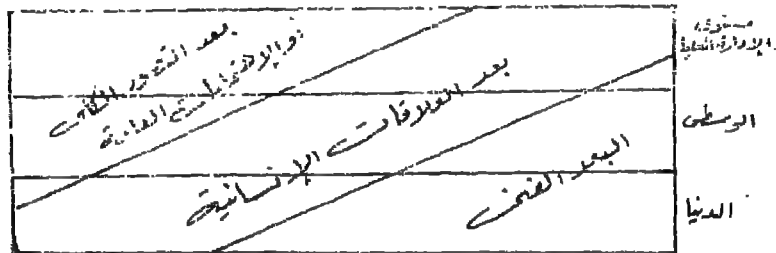
(٥) تزايد الاستعانة بمراكز التقييم Assessment centers وهو منهج حديث نسبيا . ولعل أبسط تعريف لمركز التقييم هو أنه المكان الذي يتم فيه التقييم ، وهو يمثل في هذه الحالة مجموع أحكام يصدرها اخصائيون نفسيون ومديرون مدربون مهنيا لهذا الغرض . وفي مثل هذه المراكز ، يلاحظ المرشح لمدة يومين أو ثلاثة أيام من خلال مشاركته في المباريات الادارية وتمرين البريد اليومي والخبرات الجماعية المحددة البنيان ، والمناقشات الجماعية للاقيادية ، ويطبق على المرشحين عدد من الاختبارات السيكولوجية . وبطلب منهم كتابة السجل البيوجرافي، كما تجرى معهم مقابلات متعقبة . وباستخدام محكات عديدة ومتنوعة لتقييم كل فرد ، فكان الأساس هو الأحكام المتعددة التي تقوم على ملاحظة الأداء في مواقف متنوعة .

التدريب الإداري

مقدمة :

قبل أن نناقش النماذج المختلفة للتدريب ، من المهم أن نوضح نقطة هامة وهي أنه من الطبيعي أن تختلف محاور اهتمامات البرنامج التدريبي سواء من حيث المضمون أو العملية باختلاف المستوى الإداري ، وما يترتب عليه من تفاوت فيما يوقع أن يتسم به الأفراد في كل مستوى من معارف أو مهارات أو قدرات أو قيم ، ويمكن أن نصنفها من وجهة نظر واهتمام القائمين بالتدريب إلى ثلاث فئات هي : (١) المهارات التقنية (الفنية) التخصصية ، (٢) مهارات العلاقات الانسانية ، (٣) ومهارات التصور الفكري الكلي . فإذا قسمنا أفراد الإدارة إلى ثلاثة مستويات هي : الدنيا والوسطى والعليا ، فإنه بالرغم من وجود قدر مشترك من هذه المهارات مطلوب في كل مستوى ، إلا أن النسب تتفاوت . ففي الإدارة الدنيا ، يغلب أن يكون العمل المطلوب أساسا هو من النوع الفني التخصصي . مثل مهارات الاتصال (الكتابة ، الحديث ، الخ . .) ؛ مهارات الحل الفردي للمشكلات في مجالات التخطيط والتنظيم والميزانية والتقويم والاختيار والتدريب . والمعارف والمهارات الكمية مثل تحليل التكلفة . والعائد والتحليل الإحصائية وتقويم التقارير وتحسين طرق العمل مثل دراسات الوقت والحركة ، الخ . . إلا أن ذلك لا يعنى بالطبع عدم الحاجة إلى اكتساب مهارات العلاقات الانسانية بنسبة معقولة ومهارات التصور الفكري الكلي بنسب أقل ومع ارتقاء الفنيين إلى مراتب قيادية أعلى ، ينزع الجانب الفني في المهارة إلى أن تقل أهميته نسبيا ، ويتزايد اعتمادهم على المهارات الفنية للمرءوسين . وفي الإدارة الوسطى ، يغلب أن تكون أكبر نسبة من المهارات المطلوبة هي مهارات العلاقات الانسانية وتشمل : معرفة الذات والبصر بها ، الحساسية نحو الآخرين ، الانفتاح والثقة والمرونة ، العمليات الجماعية ، التدريب ومهارات القيادة ، مهارات العمل في فريق ، مهارات تنمية المنظمة والمهارات الاستشارية ، مهارات التشخيص والحل الجماعي للمشكلات وحل الصراع ، أخلاقيات عمل مرتفعة المستوى ولكن قابلة للتحقيق ، المحافظة على الكرامة الشخصية ، النموذج الطيب ، مهارات الاتصال الأساسية مثل حسن الاستماع والملاحظة والمقابلة ويصعب على أي قائد مهما كان مستواه الإداري أن يعمل بفعالية بدون اكتسابه للمهارات الانسانية . أما مهارات التصور الفكري الكلي فهي تشمل : النظرة المتكاملة للأمور ، الاهتمام بالأمور العامة الدولية والقومية ، المهارات المطلوبة في منهج النظم ومفاهيمه . المعارف

السياسية والاجتماعية والاقتصادية . الحساسية للموقف . الوعي بتأثير المعارف وترتبط هذه المهارات بالأفكار ، بينما ترتبط المهارات الانسانية بالناس والمهارات التقنية بالأشياء العلمية والتكنولوجية الجديدة والحساسية في الاستجابة لمتطلباتها ، والنظرة المستقبلية ، الخ . ويغلب أن يكون بعد التصور الفكري الكلي مطلوباً بنسبة أكبر في مستوى الإدارة العليا . وتنشأ مشكلة هامة حين يصعب على المدير في انتقاله من مستوى الى مستوى آخر أن يكتسب أو أن يطبق المعارف والمهارات والقيم المطلوبة من المستوى الأعلى ، كان تظل نظراته للأمور جزئية أو أن يظهر اهتماماً قليلاً بما يجري في العالم من حوله . الخ . ولذلك فإنه من المهام الرئيسية للتدريب أن يساعد المدير في التغلب على مثل هذه الصعوبات . ويوضح النموذج التالي هذه الرؤية . (الشكل ٣١ : ٣) .



الشكل ٣١ : ٣) مختلف محاور الاهتمامات باختلاف المستوى الإداري

الشكل (٣ : ٣١) اختلاف محاور الاهتمامات باختلاف المستوى الإداري

نماذج السلوك التنظيمي والتدريب الإداري

سبق أن عرضنا لموقف بعض نماذج السلوك التنظيمي من التدريب ومنها نموذج ريدن الثلاثي الأبعاد ، ونموذج ليكرت في الانساق الأربعة ، والنموذج التوافقي لفيدلر في فعالية القيادة وبخاصة نموذج التدرسي **Leader Match** . وقد أوضحنا أن هذه النماذج تقوم على أساس أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لكل المواقف . ويبقى أن نعود لعرض نموذج يختلف بعض الشيء في توجهاته عن النماذج السابقة وهو البرنامج الذي أعده بليك وموتون في إطار النموذج الشبكي في الإدارة ، للنموذج العام في « تنمية المنظمة » و « الإدارة بالأهداف » ويكون البرنامج الكامل الذي أعده بليك وموتون من ست مراحل تبدأ بتقديم الإطار الشبكي لتوضيح بعده الرأسى والأفقى والارتباط بينهما . ولإقامة لغة مشتركة والاتصال حول القضايا « السلوكية » .

وتركز المرحلة الثانية على تكوين الفريق مع استخدام الاطار أساسا للمناقشة ، والتي تتركز على فريق واحد والمدير الذى يقدم اليه التقرير مباشرة . وتهتم المرحلة الثالثة بالعلاقات بين الجماعات وتطويرها للاقلال من الصراع بينها ، ولتوضيح أن التعاون يمكن أن يكون ذا نفع للجميع . ويشتمل العمل فى المرحلة الرابعة على اقامة نموذج تنظيمى مثالى ويهتم البرنامج فى المرحلة الخامسة بتطبيق النموذج . ثم يقيم البرنامج التالى فى المرحلة السادسة . ويلاحظ أن نموذج بليك وموتون يؤكد على طراز مثالى يتمثل فى الطراز ٩ - ٩ ، وذلك رغم بعض التطوير فى النموذج يتمثل فى « الطراز المساند » وفى الطراز ٩ + ٩ ، وهو تأكيد لا تحرص عليه النماذج الاخرى التى ترى أن السعى الى طراز مثالى أمر غير واقعى .

ويمكن النظر الى « تنمية المنظمة » OD بوصف أنها نوع جديد من التدريب يسعى الى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والأبنية والممارسات بحيث تستطيع المنظمة أن تتكيف تكيفا أحسن لمواجهة مطالب الايقاع السريع للتغير التكنولوجى وذلك عن طريق الوصول الى كل اجزاء المنظمة . وقد بدأ هذا المنهج أول ما بدأ نتيجة جهود المعامل القومية للتدريب فى الولايات المتحدة الأمريكية وجهود شركة اسوستاندارد للزيت ، ونتيجة عوامل منها أن التدريب التقليدى مهما احسن تصميمه ، فانه لم يكن يحقق العائد المستهدف لأن المناخ العام ونظم الثواب فى المنظمة لم تكن تهيم الفرص الملائمة لنقل تأثير التدريب الى المنظمة . ولذلك اتجهت الجهود الى تغيير المنظمة كلها بحيث تدعم التدريب . وهذا هو ما يفعله منهج « تنمية المنظمة » ، والذى يمكن تلخيص أهم خصائصه فيما يلى :

١ - التركيز على المنظمة بوصفها كلاً ، فهو برنامج تدريبى شامل يسعى الى التنسيق بين كل أجزاء المنظمة ليستجيب للتغيير بفعالية ، بينما يغلب أن يركز التدريب التقليدى على أعمال معينة أو جماعات عمل صغيرة .

٢ - الاهتمام فى اطار منهج النظم « بالتفاعلات بين مختلف أجزاء المنظمة وتأثير كل منها على الأجزاء معا ، وليس الأجزاء نفسها » .

٣ - استخدام أداة تغيير « تتمثل عادة فى مستشار » يعمل على استشارة وتنسيق عملية التغيير داخل الجماعة . ويفلب أن يكون المستشار من خارج المنظمة كى يمكنه العمل مستقلاً ودون تقييد بهيكلية السلطة فى المنظمة . ويقوم مدير الأفراد عادة بالتنسيق بين عمل المستشار والادارة ، وكذلك يعمل المستشار مع الادارة « أى تقوم علاقات

ذات ثلاث وجهات " وفي حالات نادرة ، يكون للمنظمة مستشارها الداخلي والذي يعمل بالتنسيق مع مدير الأفراد والادارة .

٤ - التأكيد على حل المشكلات الحقيقية فى المنظمة بدلا من مناقشتها نظريا . ويمثل ذلك نوعا من منجج بحث - هو - الفعل » . وهذه خاصية أساسية فى تنمية المنظمة الى الحد الذى تعرف به أحيانا بأنها « تحسين المنظمة من خلال بحث - هو - الفعل » .

٥ - التأكيد على التعلم الخبروى ، أى تعلم المشاركين عن طريق أن يخبروا فى بيئة التدريب أنواع المشكلات التى يواجهونها فى العمل . وفى هذه البيئة يمكن أن يناقشوا وأن يحلوا خبراتهم الحالية وأن يتعلموا منها . ومثل هذا التعلم يغلب أن يحدث تغييرا فى السلوك أكبر من تأثير المحاضرة التقليدية والحديث عن أفكار مجردة . ورغم أن النظرية ضرورية ومرغوبة ، إلا أن الاختبار النهائى هو كيف تطبق النظرية فى الموقف الحقيقى .

٦ - الاعتماد على العمليات الجماعية مثل المناقشات الجماعية . ومحاولات حل الصراع بين الجماعات والمجابهات واجراءات التعاون . وبذل محاولات لتحسين العلاقات بين الأشخاص وبناء الثقة والاتصال المفتوح والاستجابة للآخرين .

٧ - الاهتمام بارجاع الأثر للمشاركين بحيث تتوفر لديهم البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات « وارجاع الأثر ضرورى لفهم موقف وتصحيح فعل بدلا من انتظار شخص آخر يذكر للمشاركين ما يقومون به .

٨ - عدم فرض حل على المتدربين ، بل تشجيعهم على استعراض مختلف البدائل طبقا لمقتضيات الموقف ، فالمنهج مرن وبراجماتى تتكيف فيه الأفعال للحاجات المعينة .

٩ - التأكيد على الهدف العام لتنمية المنظمة وهو بناء فريق عمل أكثر فعالية فى المنظمة ، وقد تبنى فرق كبيرة أو صغيرة ، ولكنها تعمل على تحقيق التنسيق والتعاون بينها ، ومن ذلك مثلا ، التعاون بين ادارتى الإنتاج والتسويق .

وهناك مداخل عديدة لعملية تنمية المنظمة ، إلا أنها عادة تشتمل على الخطوات التالية بعد اتخاذ الادارة قرارها فى هذا الشأن واختيار المستشار :

١ - التشخيص المبدئي . ويتم عن طريق مقابلات مبدئية مع الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى والعاملين .

٢ - جمع البيانات عن طريق المسح للتعرف على المناخ السائد في المنظمة والمشكلات القائمة فيها . وتدور الاسئلة عادة حول الظروف التي تسهل في تقدير الأفراد ، في تحسين فعالية أعمالهم والمعوقات ومقترحاتهم للتحسين .

٣ - ارجاع الأثر والمجابهة وتشكيل جماعات عمل لمراجعة البيانات التي جمعت وتحديد أولويات التغييرات المطلوبة .

٤ - خطة العمل وحل المشكلات . فتستخدم الجماعات البيانات لاعداد توصيات محدودة بالتغيير . وتركز المناقشات حول مشكلات محددة في المنطقة وتوضع خطط مفصلة تشمل تحديد المسئوليات وأوقات انجازها .

٥ - بناء فرق عمل أكثر فعالية . سواء كانت فرق صغيرة لمهام محددة أو فرق كبيرة للعمل في قضايا كبرى ، على ان تعمل كلها بالتنسيق مع الافادة من العاملين والتنظيم والتكنولوجيا والبيئة بقصد تحسين أداء المنظمة . ويعمل المستشار على تشجيع الفرق على فحص طرق عملها وتبين قيمة الاتصال المفتوح ، وتشجيع المديرين والعاملين على العمل معا في فرق .

٦ - تنمية العلاقات بين الجماعات الصغيرة ، مع العمل في نفس الوقت على تنمية الجماعات الأكبر التي تضم هذه الجماعات الصغيرة .

٧ - التقويم والمتابعة بمساعدة المستشار ، واعداد برامج اضافية في المجالات التي تتطلب ذلك .

أما من حيث طرق التدريب ، فان التدريب المعمل هو التدريب المفضل في اطار تنمية المنظمة . وقد ناقشناه بالتفصيل في فصل سابق . وتستخدم فيه طرق عديدة منها لعب الأدوار والمباراة وجماعات الملاحظة ، الخ . ومن الواضح أن البرنامج الأمثل للتدريب هو البرنامج الذي يعد خصيصا للمنظمة طبقا لحاجاتها بالاتفاق مع الادارة .

تصميم البرنامج التدريبي المتكامل :

يهدف البرنامج التدريبي المتكامل الى حسن استخدام القوى العاملة في المنظمة والى اتخاذ الاجراءات الضرورية لضمان توفير العمالة

المطلوبة على المدى القصير وعلى المدى البعيد وعلى كل المستويات وفي كل أقسام المنظمة . ويرتبط مثل هذا البرنامج بالضرورة بسياسات المنظمة في اختيار الأفراد وتدريبهم وتقويم أدائهم وترقياتهم . الخ . ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية :

١ - القيام بمسح للأفراد كمياً وكيفياً في الوقت الحاضر ، يشمل بيانات عن مؤهلاتهم وخبراتهم وما تلقوه من تدريب في الماضي والتقدير لآدائهم . وقد يتوفر معظم هذه البيانات في ملفاتهم . ولكن الأمر قد يتطلب أحياناً القيام بتقييم أكثر دقة لأفراد العامل وبخاصة إذا كان النظام المتبع في تقييم الأفراد ناقصاً أو لا يطبق بالجدية الكافية .

٢ - التنبؤ باحتياجات المنظمة في المستقبل من الأفراد في مختلف الأعمال . مع الأخذ في الاعتبار احصائيات التقاعد والاستقالة والنقل ، واحتمالات التغيير في سياسات وأهداف المنظمة من توسع أو إعادة تنظيم ، الخ .

٣ - اعداد « وصف الوظيفة » لكل المواقع التي نتبأ بخلوها أو بخلقها ، و « مواصفات الفرد » الذي يصلح لشغل كل موقع على حدة .

٤ - تحديد ما إذا كان من الأنسب شغل المواقع التي ستخلو أو ستخلق مستقبلاً بأفراد من المنظمة أم من خارجها . وتستحسن بعض المنظمات تدريب الفرد الواحد لنوعين من العمل ، تحسباً لاحتمالات المستقبل وللاحتفاظ بالقدر الكافي من المرونة .

٥ - تقرير نوعية التنمية المطلوبة في الأفراد ، سواء كانوا من العاملين في المنظمة أو ممن يتوقع تعيينهم بها .

ومن الشائع أن يتم تنسيق البرنامج التدريبي في المنظمة من خلال لجنة مركزية للتدريب يكون مدير التدريب عضواً بها ، ويكون من مهامها تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى القصير والطويل في إطار خطة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة ، وتحديد الجهات التي يعهد إليها بالتدريب ومنها مؤسسات التدريب الخارجية ، ولكن بشرط أن تحدد المنظمة بوضوح احتياجاتها التدريبية . كما تعمل مثل هذه اللجنة المركزية على التنسيق بين المناشط التدريبية في مختلف الأقسام . ومن المهم أن تكون قراراتها نتيجة مناقشات حرة يشارك فيها المسؤولون عن هذه الأقسام ، حتى لا يساء فهم أهداف التدريب ، وحتى لا ينظر الى ادارة التدريب بوصفها منافساً لهم في أعمالهم .

ويستعين مدير التدريب فى انجاز المهام السابقة بمصادر للمعلومات
قد يكون البعض منها متوفرا ، ومنها :

١ - تقارير عن المقابلات والاختبارات التى اجريت على المتقدمين
للالتحاق بالمنظمة ، وقد تشمل تحليلا للوظيفة ، وتحليلا لمواصفات
شاغلها ، وبالرغم من ان الاختيار قد يتم على أساس المزاوجة بين مواصفات
الوظيفة ومواصفات شاغلها ، الا أنه كثيرا ما يكون من تم اختيارهم -
وهم من يفترض أنهم أحسن المتقدمين - ممن قد تنقصهم جوانب يمكن
استكمالها بالتدريب .

٢ - مقارنة بين وصف العمل وتقارير تقويم الأداء بالنسبة للعاملين
القدامى ، والفرق بين الاثنين هو الذى يحدد الاحتياجات التدريبية . وقد
يحدث أحيانا أن تكشف تقارير تقويم الأداء عن جوانب لا يمكن علاجها
عن طريق التدريب ، ويشير ذلك الى الحاجة الى مراجعة برنامج
الاختيار .

٣ - فإذا توفر لدى مدير التدريب جدول يوضح نمط احلال شاغلي
الوظائف فى المستويات المختلفة عن طريق الترقيات وتواريخها ، فإن ذلك
يشكل مصدرا موثوقا به ، عن الحاجات التدريبية فى مجال الاعداد
للترقيات .

٤ - بالنسبة للوظائف فى المستويات الأقل ، وهى غالبا ما تكون
فى أعداد كبيرة ، ومنهم عمال الانتاج والخدمات ، فإن كل قسم يخطط
عادة برنامجا للتدريب ، ومن الضروري التنسيق بين هذه البرامج
وتقديم العون الفنى اللازم لها .

٥ - تتضح أيضا الاحتياجات التدريبية من تحليل المشكلات التى
تواجه المنظمة ، ومظاهر هذه المشكلات . وهى عديدة ومتنوعة . وقد
تشمل شكاوى العملاء : البطء الشديد فى الاستجابة لطلبات
العملاء ، انخفاض الانتاج ، الغياب ، عدم المحافظة على مواعيد
العمل ، ترك العمل وبخاصة فى الشهور الستة الأولى من الالتحاق
بالعمل ، تكرار حوادث العمل ، تزايد نفقات الصيانة ، عيوب
الانتاج ، طول الوقت اللازم لانجاز العمل أو الخدمة ، تناقص
الأوامر ، ضعف الاتصالات ، عدم تطبيق قواعد الأمن الصناعى ، الفوضى
وعدم النظافة فى أماكن العمل ، الاستهلاك السريع للمعدات ، مقاومة
تعلم الجديد أو التغيير ، زيادة نسبة الفاقد ، ضعف مستوى الروح
المعنوية ، تفاقم الخلافات وحدة الصراع ، زيادة الحسائر ، الخ . . . ويؤدى

تشخيص هذه المشكلات وأمثالها الى سعيه :اسباب : هل هو سوء الاختيار أم سوء التدريب أم نقصه أو عدمه ؟ ومن المفيد تقدير الحسائر المترتبة على كل هذه المشكلات لاقناع المسؤولين بأهمية التدريب .

وتشمل الأدوات والأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية : الملاحظة ، المقابلة الانفرادية ، المقابلة الجماعية ، مطالب الادارة ومقترحاتها في التدريب ، تحليل العمل ، الاستبيان ، الاختبارات ؛ تقديرات الأداء أو الكفاءة ، سجلات العاملين ، سجلات الانتاج ، والخطط التنظيمية البعيدة المدى ، ومن الضروري الاستعانة بأكثر من أداة واحدة والتأكد من صدقها . الا أنه من الخطورة بمكان النظر الى عملية تقدير الاحتياجات التدريبية بوصفها عملية منفصلة ونهائية . وفيدنا في هذا المجال الاستعانة بمنهج « النظم » في التدريب المتكامل ، فننظر الى هذه العملية بوصفها نظاما فرعيا متكامل الحلقات مع نظم فرعية أو عمليات فرعية أخرى هي : تحديد الأهداف ، تصميم البرنامج ، تنفيذ البرنامج ، وتقويم البرنامج . فيمكن مثلا أن يؤدي التقويم الى اعادة النظر في اهداف البرنامج وفي تصميمه ، كما أن هذه النظرة المتكاملة ينتج عنها تحديد اجرائى أدق لكل عملية من هذه العمليات ، فمثلا ، قد تكشف مقابلات متعمقة مع المشرفين في منظمة ، بالاضافة الى ملاحظتهم أثناء العمل عن أنهم ينقسمون من حيث طرز القيادة الى ثلاث فئات : يعتبر أفراد الفئة الأولى أن الوظيفة الأساسية للمشرف هي احكام الرقابة على العاملين تحت اشرافه وليس قيادتهم نحو هدف جماعى . ويعتبر أفراد الفئة الثانية أن الوظائف القيادية في الاشراف هي الجزء الأكثر أهمية في عملهم . وينظر أفراد الفئة الثالثة الى عملهم من زاوية فنية بحتة ، فيهمهم أساسا العمل على حل المشكلات التكنولوجية في محيط العمل (١٠١) .

ويغلب أن تتم العملية السابقة في تحديد الاحتياجات التدريبية على مراحل : تبدأ بالتوصل عن طريق المقابلات الى نتائج أولية ، ولكن يشوبها التناقض ، وينقصها التشخيص والتفسير ، ولذلك نلجأ الى المقابلات المتعمقة والى الملاحظة . وعلى ضوءهما تقدم افتراضات عن الاحتياجات التدريبية ، وهى افتراضات لأنها قابلة للتحقيق والتعديل ففي المثال السابق ، قد يمكن عن طريق فحص نتائج العملية الاولى تبين ان المشرفين من الفئات الثلاث ، يشتركون في أن كل فئة تمارس طرازا معيناً من القيادة دون وعى معرفى من جانبهم بذلك . ولذلك ، فان العملية الثانية ، أى تحديد أهداف التدريب يتعين أن تتجه الى الجانب المعرفى ،

أى تعريف المشرفين بمختلف طرز القيادة وعواقب كل طراز منها .
والنهائيات المتضمنة فى كل نمط ، وأن نحاول مساعدة من يحتاج منهم
لذلك على النظر الى القيادة بوصفها جزءا متكاملًا من عملية الاشراف .
وينتقل ذلك جانب الاتجاهات فى التدريب .

وتبدأ عملية تصميم البرنامج التدريبى بتصوير عام . يعرض
للمقاس والتعديل ، وفى ضوء ذلك تصمم تفاصيل البرنامج بصورة
اجرائية . فمثلا ، قد يقدر أنه من الضروري تصميم البرنامج على أساس
مشاركتة المتدربين تدريجيا . وعلى أساس الانتقال من البسيط الى الأكثر
تعقيدا . ومن الجوانب غير الشخصية الى الشخصية . ومن خلال ذلك
تزداد معرفة المتدربين بنظريات التعليم والقيادة وتغير الاتجاهات .
وتزداد حساسيتهم نحو مشكلات العلاقات الانسانية . الخ . وقد يبدأ
البرنامج مثلا بحصر شامل يقوم به المتدربون لكل المناشط والمهام التى
يقومون بها فى عملهم . ثم يقدم المدرب نموذجا لعمل المشرف يتكون من
أعمالهم حسب هذه الفئات الثلاث ، ويختتم اليوم الأول من التدريب
بتوضيح لاسلوب العمل فى البرنامج ، وأنه يقوم على أساس مشاركتهم
الكاملة فيه .

وينتقل البرنامج التدريبى فى الأيام التالية الى دراسة حالات
مناسبة توضح كيف أن الكثير من المشكلات التى تبدو ظاهريا أنها
مشكلات تكنولوجية ، هى فى حقيقتها مشكلات سلوكية وقيادية ، كما
توضح تأثيرات الطرز المختلفة للقيادة . وقد تستخدم أيضا التمارين
الادارية التى توضح تأثير مشاركة العاملين فى وضع الخطط ، الخ .
وبعد ذلك قد يطبق استبيان للرأى فى القيادة يهدف الى مساعدة المتدربين
على الكشف عن طرزهم القيادية وسلوكهم الفعلى مع من يشرفون عليهم .
ويشمل الاستبيان على نوعين من التصور للقيادة : تصور اجابة
« القائد النموذجى » ، وتصور الاجابة التى تقدم اصدق وصف لمشاعره
هو . ويوضح مثل هذا الاستبيان الأبعاد الهامة فى القيادة . وقد يعقب
ذلك تمرين آخر يوضح لكل منهم موقعه على هذه الأبعاد . وتكشف
الاستجابات لهذه التمارين عن الفروق بين ما يتصوره المشرف ممثلا
لأثره القيادى وبين طرازه الفعلى وبين الموقع الذى يرغب فى أن يكون
به على الأبعاد الهامة فى القيادة . وأخيرا يختتم البرنامج بأن يطلب من
كل متدرب أن يسجل تصوره للأفكار التى ينوئ تجربتها فى محيط
عمله ، وما يتوقعه من صعوبات . وتناقش معه هذه الأفكار . وقد يكون
ذلك فى حد ذاته أداة لتقويم البرنامج . فضلا عن أنه محاولة فى طريق
تحديد مدى « انتقال أثر التدريب » .

وفى العملية الرابعة وهى تنفيذ البرنامج ، يهتم المسئول بأمور
مثل تعبئة الجهود للحصول على تعاون الجميع ، تحديد مواصفات المدربين
والمدربين وتوفير مواد التدريب من مطبوعات وغيرها وتحديد الزمان
والمكان والتكلفة وإدارة البرنامج والخدمات المعاونة ، الخ .

تقويم التدريب : وفى العملية الخامسة ، يمكن أن يتم تقويم
التدريب على أربعة مستويات هى :

(١) مستوى الاستجابة الانطباعية : وهو تقدير ذاتى للمدربين
عن انطباعاتهم عن البرنامج أثناء انعقاده وفى نهايته ، وهو يوجه الانتباه
الى أجزاء البرنامج التى تحتاج الى تغيير فوري ، ولكن قيمته تكون محدودة
إذا كان هو المستوى الوحيد للتقويم .

(٢) مستوى التعليم الفوري : وهدفه الحصول على معلومات عن
مقدار ما اكتسبه المتدربون من خلال البرنامج التدريبى من معارف
ومهارات واتجاهات ترتبط بموضوع التدريب مما يقدر أن يمكن
تطبيقه عمليا فى محيط العمل . وتقاس المعارف بالاختبارات المألوفة
للتحصيل ومنها الاختبارات الموضوعية أو بالأسئلة الشفهية وبخاصة إذا
أريد قياس الفهم . وتقاس المهارات بالاختبارات الأدائية العملية
وبالتمارين بينما تقاس الاتجاهات بالمقاييس المألوفة وبالأساليب
الاسقاطية . فإذا قورنت النتائج بنتائج اختبارات قبلية ، أمكن تحديد
خط الأساس ومقدار الكسب . وتساعد هذه الأدوات المتدرب على تحديد
حاجاته التدريبية ، الا أن قياس المعارف وحدها لا يكفى دليلا على قدرة
المتدرب على استخدامها أو تطبيقها فى عمله .

(٣) مستوى السلوك فى العمل أو المستوى الوسيط ، ويكشف
عما إذا كان المتدرب قد استخدم ما تعلمه فى صورة تغيير سلوكه فى
عمله . وهو يقيس فعالية البرنامج التدريبى فى ضوء السلوك فى العمل
ويقاس بعدة طرق حسب درجة تعقد العمل ، ومنها ملاحظات المتدرب
وملاحظات رؤسائه ومرعوسيه وزملائه . وقد تستخدم فى ذلك المذكرات
اليومية المحددة البنيان كما تشمل هذه الطرق أيضا ملاحظات المدرب
نفسه لعينات من سلوك المتدرب خلال العمل أو فى مواقف معينة مثل
إجرائه لمقابلة ، الخ .

(٤) المستوى الوظيفى أو البعيد المدى : وهو يقيس تأثيرات
سلوك المتدرب فى عمله على إنتاجيته أو على كفاءة القسم الذى يرأسه
أو المنظمة التى يديرها ، ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين فيها .
ومن المؤشرات المستخدمة فى هذا القياس : انخفاض نسبة ترك العمل
والتكلفة وشكاوى العاملين ، والزيادة فى الإنتاج كما ونوعا ، وبالطبع .

تواجه هذا النوع من التقويم صعوبة بالغة في تحديده ما اذا كان التحسين يرجع مباشرة للبرنامج التدريبي ولكنه يكون أكثر سهولة اذا كان هدف البرنامج التدريبي محددا بدقة مثل تدريب المشرفين على ضبط الجودة . بقصد خفض نسبة المرتجع . وقد يتطلب الأمر استخدام مجموعات ضابطة متكافئة بقصد الضبط العلمى وتجنب الذاتية فى الحكم .

ورغم تعدد برامج التدريب وتنوعها ، فان عدد الدراسات فى تقويم التدريب قليل نسبيا . ويتطلب القيام بهذه الدراسات شجاعة وثقة وبصرا من القائمين عليه حتى يمكنهم التعرف موضوعيا على فعالية البرنامج الذى يشرفون عليه . وقد سبق أن أشرنا الى دراسات ماير فى تقويم برامج تدريب المشرفين (الفصل ٦) وناقشنا دلالاتها ، وفى سلسلة من الدراسات قامت بها شركة انترناشيونال هارفستر (١٢٤ ص ٩٦) لتقويم برنامج لتشجيع القيادة « المتكاملة » لدى المشرفين ، طبقت المقاييس قبل وبعد التدريب ، لمعرفة مدى التغير فى سلوك المتدربين ، فكتشفت عن ازدياد واضح فى عدد المشرفين الذين فضلوا الاسلوب « المتكامل » فى القيادة . الا أنه عندما طبقت المقاييس مرة أخرى بعد انتهاء التدريب بسنة شهور ، وجد أن المشرفين قد انتكسوا لاسلوبهم القديم فى السلوك . ويفسر هذا الانتكاس جزئيا على أساس الصراع بين جماعتين مرجعيتين . ذلك أنه أثناء البرنامج التدريبي ، كانت الجماعة المرجعية للمتدربين تتكون من المديرين ، أما فى موقف العمل فقد كانت الجماعة المرجعية تتكون من الاداريين . وهذا الصراع الذى يعانى منه المشرفون على العمال فى محاولتهم التوفيق بين التأثير المتناقض لكل من الجماعتين المرجعيتين هو السبب فى عدم نجاح البرنامج نجاحا تاما ، ويشير الى ضرورة أن يشمل البرنامج التدريبي كل العناصر الهامة فى موقف العمل ، وقد قام هانديسايد (٨٧) بدراسة تتبعية لأربعين مشرفا ، وشملت الدراسة الانتاج والشعور بالرضا عن المهنة وترك العمل والغياب والتأخر ، وذلك فى الأقسام التى يشرفون عليها . وقد وجد أنه الانتاج زاد بنسبة ٨٪ فى الأقسام التى يشرف عليها مشرفون مدربون ، بينما لم تحدث زيادة فى انتاج الأقسام الأخرى ، وكذلك انخفضت نسبة ترك العمل ، بينما ظل كل من الغياب والتأخر والرضا عن المهنة على حاله دون تغيير . وتشير مثل هذه النتائج بقوة الى أنه مهما كانت الطرق المتبعة فى التدريب ، فانه يصعب أن تؤتى ثمارها الا اذا وجدت مناخا فى المنظمة يدعم السلوك الجديد المتعلم . وهذا هو ما تحرص عليه بدرجات متفاوتة النماذج التى عرضناها فى السلوك التنظيمى . وفى المقسمة نموذج « تنمية المنظمة » لأنه يخطط لتهيئة مثل هذا المناخ على أساس التعامل مع المنظمة بوصفها كلاً .

قائمة مقترحة بقراءات اضافية

المرجع : قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي : المجلدات من الاول الى الرابع اعداد وتنسيق وتقديم : دكتور لويس كامل مليكة . الناشر : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ومكتبات القومية للتوزيع ، ٣٦ شارع شريف ، القاهرة والفروع الأخرى .

لمسؤول القراءات

المجلد الرابع : ١٩٨٥	المجلد الثالث : ١٩٧٩	المجلد الثاني : ١٩٦٩	المجلد الأول : ١٩٦٥	
٢٢ ، ٢١ ، ٢٠ ، ١٩ ، ١٠	- ١٦ ، ١١ ، ١٠	= ١٦ ، ١٥ ، ١٤ ، ٧ ، ٦ ، ٥ - ٣١ = ٣٠ ، ٢٦ ، ٢٤ ، ٢٣	= ٣٥ ، ٣٠ ، ١٣ ، ١٠ ، ٧ - ٣٧ = ٣٦ ، ٢٩ ، ٢٨	الفصل رقم ٢٢
- ٢٧ ، ١١	٢٣ ، ٢٢ ، ١٢ ، ١٠ ، ٩ ، ٧	٢٣ ، ١٨ ، ١٤ ، ١٣ ، ١١ - ٢٢ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٤	- ٣٦ ، ٢٥ ، ٢٠	الفصل رقم ٢٣
	١١ ، ٧ ، ٤	١٠ ، ٨ ، ٧ ، ٦ ، ٥ - ١٩	٢٠ = ١٨ ، ١٧ ، ١٥ = ١٤ - ٢٨ = ٢٩ ، ٢٨ = ٢١	الفصل رقم ٢٤
٢٨ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ١٩ ، ١٠	- ٢٦ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ٩	= ٢٨ ، ٢٧ ، ٢٦ ، ٢٥ ، ٢٤ - ٢٣ ، ٢٠	٢٤ ، ١٩ ، ١٨ ، ١٧ ، ١٦	الفصل رقم ٢٥
= ٤ ، ١١ ، ٩ ، ٨ ، ٧ - ٢٢ ، ٢١	- ٢٣ ، ٢٢ ، ٢٠ ، ١٩ ، ١٠	١٤ ، ١٣ ، ١١ ، ١٠ ، ٧ ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٢ ، ٢١ ، ١٨ - ٢٥	٣١ ، ١٧ ، ١٥ ، ١٤ ، ١٣ - ٣٧ ، ٣٥ ، ٣٢	الفصل رقم ٢٦
= ٢٦ ، ١٨	١٧ ، ١٦ ، ١٥ ، ١٤ ، ١٣ - ١٨	- ٢٦ ، ٢٥	- ٢٦	الفصل رقم ٢٧

BIBLIOGRAPHY

1. Adorno, T.W. ; Frenkel-Brunswik; E. ; Levinson, D.J.; and Sanford, R.N. : The authoritarian personality, New York : Harper & Row, 1950.
2. Allport, F. H. : Social Psychology, Boston : Houghton-Mifflin, 1924.
3. Allport, G. W. : Personality, A psychological interpretation. London : Constable, 1937.
4. Anastasi, A. : Psychological testing. The Macmillan Co., 1954.
5. Ansbacher, H. L. : The history of the leaderless group discussion technique, Psychol. Bull., 1951, 48.
6. Argyle, M. . The relay assembly test-room in retrospect. Occupational Psychol., April 1953, 98-103.
8. Asch, M. J. : Non-directive teaching in psychology an experimental study. Psychol Monog., 1951, 65, No. 4.
9. Bandura, A. Social learning theory. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1977.
10. Batten, T.R. : Communities and their development : An introductory study with special reference to the tropics London : Oxford Univ. Press, 1957.
11. Benne, K. ; Bradford, L.P. ; & Lippitt, R.T. Group theory and laboratory method. New York : Wiley, 1964.
12. Bennet, Bargaret E. Guidance in groups. New York : McGraw-Hill, 1955.
13. Blake, R. R. ; & Mouton, J. S. The managerial grid. Gulf Publishing Co., 1964.

14. Bonner, H. : Group dynamics. New York : The Ronald Press, 1959.
15. Brown, J. A. C. : The social psychology of industry, Pennington Books, 1954.
16. Brown, Rex. V. : Do managers find decision theory useful H.B.R. Harvard Univ., 1970.
17. Cartwright, D., & Zander, A. (eds.) : Group dynamics : Research and theory. New York : Row, Peterson & Co., 1958.
18. Cialdini, R. B. | Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. : Attitude and attitude change, Ann. Rev. Psychol., 1981, 32; 357. 404.
19. Corsini, R.J. ; Shaw, M. E. & Blake, R. R. : Pole playing in business and industry. The Free Press of Glencoe, 1961.
20. Cunningham, R.; & Associates. Understanding group behavior of boys and girls. New York, Bureau of Publications, Teachers College, Columbia Univ., 1951.
21. Davis, E.G. : Attitude change : A review and bibliography of selected research reports and papers in social sciences. Paris Unesco, 1944, 110-9.
22. Davis, K. : Behavior at work : Organizational development. New Delhi : TATA McGraw-Hill, 1981.
23. Dawes, R. H. : Social dilemmas. Ann. Rev. Psychol., 1980, 31, 169-93.
24. Drucker, Peter F. The practice of management New York : Harper & Row, 1954.
25. Eagly, Alice H., & Himmelforth, S. : Attitudes and opinions. Ann. Rev. Psychol., 1978, 29, 517-54.
26. Faw, V. : A psychotherapeutic method of teaching psychology. Amer. Psychologist, 1949, 4, 104-9.
27. Festinger, L. : A theory of cognitive dissonance. Evanston, Ill. : Row, Peterson, 1957.

28. Fiedler, F. E. ; Chemers, M. M. ; & Mahar, L. : Improving leadership effectiveness : The leader match concept. New York : Wiley, 1976.
29. Fishbein, M. (ed.) Progress in social psychology., Hillsdale, N. J. : Erlbaum, 1980.
30. Flanders, N. A. : Personal-social anxiety as a factor in experimental learning situations. J. Educ. Res., 1951, 45, 100-10.
31. Flanders, N. A. : Analyzing teacher behavior. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1970.
32. Fresby, C. B. : Current trends in British psychology. London : Methuen, 1953.
33. Goldstein, I. L. : Training in work organization Ann. Rev. Psychol., 1980, 31, 229-72.
34. Gordon, T. : Group-centered leadership New York : Houghton-Mifflin, 1955.
35. Green, H. : Social practice in community organization. New York : Whiteside & Merrow, 1954.
36. Gump Paul V. : The school as a social situation. Ann. Rev. Psychol., 1980, 31 : 553-82.
37. Haire, M. : Projective techniques in marketing research. J. Marketing, 1950, 14 : 649-56.
38. Hammond III, John S. : Better decisions with preference theory. HBR. Nov.-Dec., 1967.
38. Handyside, J. D ; & Duncan, D. C. : Four years later : A follow-up on an experiment in selecting supervisors. Occ. psychol., 1954, 28 : 9-23.
40. Hersey, P., & Blanchard, K. H. : Management of organizational behavior : Utilizing human resources. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1982.
41. Herskovits, M. J. : Motivation and culture pattern in technological change in under-developed countries. International Science Bulletin, 1954, 5, No 3.

42. Herzberg, et al. : The motivation to work. New York : Wiley, 1958.
43. International Labour Office : An introductory course in teaching and training methods for management development. Geneva, 1975.
44. Inkeles, A. : Public opinion in Soviet Russia. Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press, 1950.
45. Janis, I. : & Mann L. : Decision making. New York : Free Press, 1977.
46. Jennings, H. : Sociometric grouping in relation to child development in fostering mental health in our schools. Assoc. for Super, 8, Curr. Dev., Washington, D.C. : N.E.A. Yearbook, 1950.
47. Katona, G. : Psychological analysis of economic behavior. New York : McGraw-Hill, 1951.
48. Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. : Personal influence. Glencoe, Ill. : The Free Press, 1955.
49. Korman, A. K. ; Greenhouse, J. H. : & Badin, I. J. : Personnel attitudes and motivation. Ann. Rev. Psychol, 1972.
50. Krech, D., & Crutchfield, R. S. Theory and problems of social psychology. New York : McGraw-Hill, 1948.
51. Lewin, K. : Frontiers in group dynamics : Concepts, methods and reality in social science : Social equilibria and social change. Hum. Relat., 1947, 65-41.
52. Likert, R. : New patterns of management. New York : McGraw-Hill, 1961.
53. ——— : The human organization : Its management and value. New York : McGraw-Hill, 1967.
54. ——— ; and Hayes, S.P. Jr. (eds.) Some applications. fo behavioral research. Basle : Unesco, 1957.
55. Lindzey, G. ; & Aronson, E. (eds.) The handbook of social psychology. Vols. I to IV. (2nd ed.), London, Addison-Wesley, 1969.

56. Linton, H. B. : Dependence on external influence. J. Abn. & Soc. Psychol., 1955, 51, 502-7.
57. Lippitt, R. : Training in community relations New York, Harper, 1949.
58. Lippman, W. : Public opinion, New York : Harcourt. Brace, 1922.
59. McGregor D. The human side of enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.
60. Maslow, A. Motivation and personatity. New York : Harper & Bros., 1954.
61. ——— : The farther reaches of human nature New York : The Viking Press, 1971.
62. Morene, I. L. ; & Yablonsky, L. : Progress in Psychodrama In. D. Brower ; & L. Abt (eds.) Progress in clinical psychology. Vol. II. New York : Grune & Stratton, 1956.
63. Morse, John J. ; Lorsch Jay W. : Beyond theory "Y". HBR. May-June., 1970.
64. National Education Association : Fostering mental health in our schools. Washington, D.C. Yearbook, 1950.
65. National Training Laboratory in group development Explorations in human relations training : An assessment of experience, 1947-1959.
66. Newcomb, T. M. : Turner, R. H. ;& Converse. P.E. : Social psychology. New York : Holt, Rinehart & Winston, 1965.
67. Olson, W. : Psychological foundations of the curriculum. Educational Studies & Documents. No. 26. Paris, Unesco, 1957.
68. O.S.S. Staff : Assessment of men, New York : Rinehart 1948.
69. Ouchi, W. : Theory Z. : How American business can meet the Japanese challenge ? Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1981.

70. Patterson, T.T., & Willett, E. J. An anthropological experiment in a British colliery. *Human Organization*, 1951, 10, 19-23.
71. Pelz, D. C., : Some social factors related to performance in a research organization. *Administrative Science Quarterly*, 1956, 1, 310-325.
72. Peretti, André de : Group techniques in education. *Educational Studies and Documents*. No. 24, Paris, Unesco, 1977.
73. Perlman, D., Cozby, P. Chris. : *Social psychology*. New York : Holt Rinehart & Winston. 1983.
74. Potashin. R.A. : Sociometric study of children's friendships. *Sociometry*, 1964, 13, 48-70.
75. Powell, N.J. : *Anatomy of public opinion*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1956.
76. Raven, B. H. & Rubin, J. Z. : *Social Psychology*. New York : Wiley, 1976 .
77. Rawls, James R. Rawls, Donna, J. : Toward better selection and placement of strategic managers. (Mimeo graphed).
78. Reddin, W. J. : *Managerial effectiveness*. New York. McGraw-Hill, 1970.
78. Reilly, A. J., ; Jones, J. E. Team building. In : J.W. Pfeiffer ; & J. E. Jones (eds.) "The 1974 Annual Handbook for Group Facilitators". Lo Jolla, Calif., Univ. Associates Inc. 1974.
80. Roberts, Donald F.; & Bachen, Christine, M. : Mass communication effects. *Ann Rev. Psychol.*, 1981, 32 : 307-56.
81. Roethlisberger, F. I. : & Dickson. W. I. : *Management and the worker*. Cambridge, Harvard Univ. Press, 1939.
82. Rogers, Carl R. : *Client-centered therapy*. New York Houghton Mifflin, 1951.

83. Rohrer, J.; & Sherif, M. (eds.) : Social psychology at the cross-roads. : New York Harper, 1951.
84. Schein, Edgar H. : Process consultation. Reading, Mass.: Addison - Wesley, 1969.
85. Schram, W. (ed.) : The process and effects of mass communication. Urbana, Ill., : The Univ. of Illinois Press, 1955.
88. Sherwood, John I. : An introduction to organization development. In J. W. Pfeiffer & J. E. Jones (eds.). The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators. San Diego : University Associates Inc.
87. Sheviakov, G. ; & Redl, F. Discipline for today's children and youth. Dept. of Super. & Curr. Development, N.E.A. Washington, D.C. : 1945.
88. Shils, E. A. : The study of the primary groups. In Lerner & Lasswell (eds.) The Policy sciences. Stanford, Calif., Stanford Univ. Press, 1951.
89. Schulman, Lee S. Educational psychology returns to school. The G. Stanley Hall Lecture Series. Vol. 2, Alan G. Kraut (ed.), APA, Washington D.C., 1981.
90. Smith, B. L. : Laswell, H. D. ; & Casey, R. D. : Propaganda, communication and public opinion. Princeton Univ. Press, 1948.
91. Spitzer, H. F. : Class size and pupil achievement in elementary schools. Chicago : Elementary School Journal, 1954, 55, 82-85.
92. Stockols, D. : Environmental psychology. Ann. Rev. Psychol., 1978. 29.
93. ——— : Environmental psychology : A coming of age. The G. Stanley Hall Lecture Series Vol. 2, A. G. Kraut (ed.), APA Washington, D.C., 1981.
94. Suchman, E.A. : An invitation to music. In Lazarsfeld and Stanton (eds.) : Radio research. New York Duell sloan & Pearce, 1941.

95. Swanson, G. E. ; Newcomb, T.M. : & Hartley, E. L. (eds.)
Readings in social psychology. New York : Henry Holt
& Co., 1952.
96. Tajfel, H. : Social psychology of intergroup relations.
Ann. Rev. Psychol, 1982, 23 : 1-39.
97. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. How to choose a leadership pattern, HBR. May-June, 1973.
98. Thelen, H. : Dynamics of groups at work. Chicago. The Univ. of Chicago, Press, 1954.
99. Trist, E. L. ; Bamforth, Y. : Some Social and psychological consequences of the Longwall methods of coal getting, Hum. Relat., 1951, 1, 3-38.
100. Unesco : The use of social research in a community education programme. Educational Studies and Documents. No. 6. Paris, Unesco, 1954.
101. ——— : The scope and nature of fundamental education. Fundamental and Adult Education. Vol. IX, No. 2. Paris : Unesco, 1957.
102. ——— : Group techniques in education. Educational Studies and Documents. No. 24, Paris, Unesco, 1977.
103. United Nations : Study kit on training for community development. Dept. of Economic & Social Affairs New York, U.N., 1957.
104. United Nations Development Programme : Workshop on planning for performance improvement : Performance improvement instrument. Arousha, Tanzania, East African community Management Institute (mimeo., no date given).
105. Van Zelsst, R.H. : Validation of a sociometric regrouping procedure. J. Abn. & Soc. Psychol., 1952, 41, 299-301.
106. Vernon, P.E. : Personality tests and assessments. London : Methuen, 1953.

107. ———. ; & Perry, T. B. Personnel selection in the British forces. London : Univ. of London Press, 1949.
108. Watson, R. I. : The clinical method in psychology. New York : Harper & Bros., 1951.
109. Webber ; Ross A. : Time and management. New York. Van Nostrand-Reinhold, 1972.
110. Weiskopf, W.A. : The psychology of economics. London Routledge & Kegan Paul, 1955.
111. Wickert, R. : Turnover and employees' feelings of ego-involvement in the day-to-day operation of a company. Personnel Psychol., 1951, 4, 185-97.
112. Wispe, L.G. : Evaluating section teaching methods in the introductory course. J. Educ. Res., 1951, 54, 11-86.
113. Yoder, D. Personnel Management and industrial relations. Prentice-Hall, 1959.
114. ——— : The psychology of group processes, Ann. Rev. Psychol., 1979, 30 : 417-51.

فهرس

صفحة

٣ مقدمة الطبعة الرابعة

الباب الخامس

٧ . . . ديناميات الجماعة التطبيقية

الفصل الثاني والعشرون : تغيير الاتجاهات وتطبيقاته في

٩ الدعاية والاعلام والعلاقات العامة

مقدمة (٩) تعاريف ومفاهيم (١٠) العلاقات العامة (١٠)
الدعاية والتربية (١٢) .

نظريات واستراتيجيات تغيير الاتجاهات (١٣) :
نظريات التوازن والاتساق (١٤) نظرية فستنجر في
التنافر المعرفي (١٦) المنهج الوظيفي و «مواجهة الذات»
(٢٠) نظرية الحكم الاجتماعي (٢٣) .

قضية العلاقة بين الاتجاه والسلوك (٢٥) نموذج فشبائين
وآجزيين (٢٦) نموذج تريانديس (٣١) .

طرق تغيير الاتجاهات (٣٢) برنامج جامعة ييل في بحوث
الاتصال (٣٣) التعريف بموضوع الاتجاه في اطار
الاتصال (٣٤) الجمهور (٣٨) بحوث التغيير الذي يأخذ
في اعتباره الدوافع والمتغيرات الشخصية في الاتصال
(٤٠) بحوث الاتصال ودور الجماعة في عملية الاتصال
(٤٤) مادة الاتصال وأسلوب تقديم الموضوع (٤٤) تكوين
مقاومة الاقناع من خلال « التطعيم » (٤٨) أداة أو وسيط
الاتصال (٤٩) الاتصال في نسق اجتماعي (٤٩) التأثير
(٥٠) الخبرة المباشرة بالموضوع (٥٠) قرار الجماعة (٥٣)
اللاتفرد والسلوك (٥٥) بعض الأساليب الخاصة في
الدعاية (٥٦) خلاصة (٥٨) البرامج التعليمية ودورها في
تغيير الاتجاهات (٦١) برامج تنمية المجتمع وتعليم الكبار
ودورها في تغيير الاتجاهات (٦٢) المؤثرات الحضارية
ودور المجتمع (٦٣) .

صفحة

تأثير وسائل الاتصال بالجمهير (٦٤) : التليفزيون (٦٤)
الصحف (٦٥) البحوث في استخدامات الوسائل ومدى
اشباعها لحاجات الجماهير (٦٥) التأثيرات على الراشدين
(٦٦) فرضية الهوية في المعرفة (٦٧) تأثير الوسائل في
مستوى الوعي بالقضايا (٦٧) التأثير في بيئة الرأي
(٦٨) دور الوسائل في الحملات وفي التنمية (٦٩)
السلوك المضاد للمجتمع (٦٩) التأثيرات الاجتماعية
الاجبائية (٧٠) .

الفصل الثالث والعشرون : اختيار القادة وتدريبهم على العلاقات

٧٣

الانسانية
مقدمة (٧٣) اختيار القادة (٧٥) الاختيار على أساس تحليل
التفاعل (٧٥) تدريب القادة (٧٧) أهداف التدريب (٧٩)
طرق التدريب (٨٠) : المحاضرة والحديث والوسائل
المعينة (٨٠) المناقشة (٨١) التعليم المبرمج (٨١) دراسة
الحالة ودراسة الحدث ومتاهة المعلومات (٨٢) تمرين بريد
المدير (٨٣) تمارين الخبرة - وتمارين الكشف (٨٣)
تمرين وكالة الفضاء لأمريكية (٨٥) المشروع التطبيقي
(٨٥) المباراة الادارية (٨٦) النمذجة السلوكية للدور (٨٧)
تمثيل الأدوار (٨٨) أغراضه واستخداماته (٨٩) الأساس
النظري (٩٢) إجراءات تمثيل الأدوار (٩٤) السيكودراما
العلاجية (١٠٠) نقد تمثيل الأدوار (١٠٣) طريقة الجماعة
المعملية (١٠٣) تقديم الطريقة المعملية وتقديمها (١٠٥)
بناء الجماعة المعملية (١٠٦) التدريب في محيط العمل
أم خارجه ؟ (١٠٧) مهمة المدرب (١٠٨) معالجة مشكلات
التوافق الناشئة في عملية التغير (١٠٨) الابقاء على التغير
(١٠٩) تقويم التدريب (١١٠) الجماعة التدريبية ت (١١١)
الجماعات غير الموجية ، جماعات الملاقاة (١١٢) .

الفصل الرابع والعشرون : تطبيقات ديناميات الجماعة في

١١٥

تنمية المجتمع وفي الخدمة الاجتماعية
مقدمة (١١٥) تنمية المجتمع (١١٦) التربية الأساسية
(١١٦) تعليم الكبار (١١٧) محو الأمية الوظيفي (١١٨)

صفحة

الخدمة الاجتماعية (١١٩) تطبيق أسس العملية الجماعية
(١٢١) محكات التقويم (١٢٢) الجماعة أم الفرد ؟ (١٢٢)
مشكلات التغيير (١٢٤) التعامل مع جماعات قائمة أم
العمل على تكوين جماعات جديدة ؟ (١٢٦) التعلم الجماعي
(١٢٧) أبعاد العملية الجماعية (١٢٩) الاجتماعات الكبيرة
تقسيم الجماعة الكبيرة الى جماعات فرعية صغيرة (١٣٠)
المؤتمرات (١٣٢) أسلوب الندوة (١٣٢) المقابلة الجماعية
(١٣٤) الوسائل السمعية - البصرية (١٣٥) مصادر
الاتصال والتأثير في المجتمع المحلي (١٣٦) ديناميات
التغيير (١٣٧) الاتجاه نحو العمل الجماعي (١٣٩) نموذج
تطبيقي : الارشاد الزراعي (١٤١) مراحل تقبل محصول
زراعي جديد (١٤٢) تقبل القرويين للأساليب الحديثة في
الزراعة (١٤٣) دراسات مصرية (١٤٤) اختيار وتدريب
العاملين في الميدان (١٤٥) التدريب (١٤٨) *

١٥١ الفصل الخامس والعشرون : تطبيقات ديناميات الجماعة في التربية

مقدمة (١٥١) الفصل المدرسي كجماعة (١٥٣) أسس
ديناميات الجماعة في الفصل المدرسي (١٥٤) التعلم
الجماعي التجريبي (١٥٩) تطبيق الطريقة الجماعية
التجريبية (١٦١) نماذج تطبيقية (١٦٣) مادة الدراسة
وطرائقها : المنهج المحوري والوحدة الدراسية (١٦٣) حجم
الفصل (١٦٥) دور السياق الجماعي في الأداء (١٦٧)
أسس وطرق تشكيل الجماعات في المجال التربوي (١٦٨)
البناء المفتوح والبرنامج المفتوح (١٧١) مشاركة الطالب
(١٧٤) النشاط المدرسي (١٧٥) دور الجماعة في مشكلات
الضبط والنظام وبعض الظواهر السلبية (١٧٨) الغش
الجماعي (١٨٢) ديناميات الجماعة والصحة النفسية في
في المدرسة (١٨٥) العلاج الجماعي (١٨٦) تدريب المدرسين
(١٨٨) أهداف التدريب (١٨٩) مقاومة التغير (١٨٩)
نظام فلاندرز في تحليل التفاعل اللفظي (١٩٤) *

٢٠٠ الفصل السادس والعشرون : السلوك الاقتصادي والسلوك

١٩٧ السياسي

صفحة

مقدمة في التطور التاريخي لعلاقات العمل (١٩٧) السلوك الاقتصادي (٢٠٠) الصلة بين علوم النفس وعلوم الاقتصاد (٢٠٠) دوافع المستهلك (٢٠١) هل يخطط المستهلك قبل الشراء ؟ (٢٠٢) تأثير الجماعات المرجعية على الشراء (٢٠٥) الاتجاهات نحو الدخل (٢٠٩) أسس التعلم والادراك والتفكير في السلوك الاقتصادي (٢١٠) .

السلوك السياسي (٢١٣) ؟ مقدمة (٢١٣) النظام السياسي والسلطة السياسية (٢١٤) تأثير التنشئة السياسية في السلوك السياسي (٢١٥) القانون واستراتيجيات التنشئة (٢١٦) القرار السياسي الجماعي (٢١٧) عوامل الخطأ في القرار السياسي الجماعي : دراسات جانيس (٢١٨) القيادة السياسية (٢٢٢) .

المشكلات العامة بين المواطن والحاكم (٢٢٣) التبادل الاجتماعي (٢٢٤) التبادل الاجتماعي بوصفه قضية اجتماعية (٢٢٧) : المقارنة الاجتماعية والتبادل الاجتماعي (٢٢٧) نماذج لدراسة التبادل الاجتماعي ولاعادة بناء العلاقة بصورة تؤدي الى الشعور بالرضا (٢٢٨) نموذج مأزق السجين (٢٢٩) مباراة نقل البضائع . اكى - بولت (٢٣١) بعض العوامل الاجتماعية والسيكولوجية في المساومة وحل الصراع (٢٣٣) عوامل الشخصية في التبادل الاجتماعي وفي المساومة (٢٣٤) الصراع وطرق التخفيف من جذته (٢٣٥) : الوقوع في المصيدة (٢٣٥) . كيف يمكن حل الصراع ؟ (٢٣٦) المآزق الاجتماعية (٢٤٠) مباريات المآزق الاجتماعية وأهم نتائجها (٢٤٤) .

الحركات الاجتماعية (٢٤٦) الحشد والحركة الاجتماعية (٢٥٠) الاشاعات (٢٥١) .

الفصل السابع والعشرون : المشكلات الاجتماعية الكبرى في

٢٥٧

اطار مناهج التغيير الاجتماعي . أ . علم النفس البيئوى . مقدمة في مراحل عملية تشكيل السياسات لحل المشكلات

صفحة

الاجتماعية (٢٥٧) منهج الهندسة الاجتماعية في التغيير الاجتماعي (٢٦١) منهج النظم الاجتماعية في حل المشكلات (٢٦٢) المناهج التنويرية (٢٦٣) .

تطبيقات في علم النفس البيئوي (٢٦٤) : مقدمة (٢٦٤) موضوعات وأسس علم النفس البيئوي (٢٦٥) : أسس علم النفس البيئوي (٢٦٦) تفسير البيئة (٢٦٧) البحوث في الخريطة المعرفية (٢٦٨) تقويم البيئة (٢٧١) تقدير الخصائص الاجتماعية للموقف (٢٧٢) صيانة وتحسين البيئة (٢٧٣) محددات السلوك الواقعي للبيئة (٢٧٣) السلوك المكاني للإنسان (٢٧٥) الاستجابة للبيئة (٢٧٧) علم النفس الايكولوجي (٢٨٢) التطورات الحديثة في علم النفس البيئوي (٢٨٣) .

الفصل الثامن والعشرون : المشكلات الاجتماعية الكبرى في اطار التغيير الاجتماعي ، العلاقات بين الجماعات : التعصب ،

٢٨٧ . العدوان والعنف
التعصب (٢٨٧) : التعصب والتمييز والتعميم النمطي في اطار العلاقات بين الجماعات (٢٨٧) مصادر ووظائف التعصب والتعميمات النمطية (٢٨٩) عضوية الجماعات الكبرى وتأثيرها على السلوك في العلاقات بين الجماعات (٢٩٢) الصراع والتنافس بين الجماعات (٢٩٤) الصراع بين الجماعات وتماسك الجماعة (٢٩٥) انقاص التمييز بين الجماعات (٢٩٧) .

العدوان والعنف (٢٩٩) تعريف (٢٩٩) النظريات في أصول العدوان (٣٠٠) حالة اللا تفرد (٣٠٤) اللا تفرد وتجارب محاكاة السجن (٣٠٥) نتائج البحوث (٣٠٦) تعقيب (٣١٠) .

الفصل التاسع والعشرون : تطبيقات في القيادة الادارية

٣١٣ . والسلوك التنظيمي . أ . الدافعية والخوافز . . .
مقدمة (٣١٣) معالم في طريق التطور في مفاهيم الادارة والسلوك التنظيمي (٣١٤) : السلوك التنظيمي (٣١٤)

٤٩٣

دراسات هاوثورن (٣١٤) حركة الادارة العلمية (٣١٥)
دوافع العاملين ونظرية مازلو (٣٢٠) نظرية X
ونظرية Y (٣٢٠) نظرية مورس ولورش (٣٢٧) الرضا
عن العمل (٣٢٨) تقييم واثابة الأداء (٣٣٩) نظم الحوافز
الاقتصادية (٣٤٢) المشاركة فى الأرباح (٣٤٣) المشاركة
فى الانتاج (٣٤٤) الأجور بوصفها حوافز (٣٤٥) تقييم
الوظيفة (٣٤٦) تقويم أداء العاملين (٣٤٧) أسس التعلم
فى التدريب المهني والاشرافى (٣٤٩) الصحة النفسية
والمشكلات الفنية فى العمل والادارة (٣٥١) المشكلات
الفنية (٣٥٤) : دوران العمل والغياب (٣٥٤) حوادث
العمل (٣٥٥) الروح المعنوية (٣٥٦) دور الخدمات النفسية
فى المنظمة فى مجال الصحة النفسية (٣٥٦) ادارة الوقت
(٣٥٧) : مفهوم الوقت (٣٥٧) كيف يقضى المدير وقته ؟
(٣٥٨) أسباب ضياع الوقت (٣٥٨) طرق مقترحة لادارة
وتنظيم الوقت (٣٦١) ادارة العلاقات الصناعية أو علاقات
العمل (٣٦٣)

الفصل الثلاثون : تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك

٣٦٧ التنظيمى . ٢ - المنظمة بوصفها جماعة دينامية .
أهداف المنظمة وحركتها واتخاذ القرار (٣٦٧) المشاركة
ودورها فى التغلب على مقاومة العاملين للتغيرات (٣٧٣)
تجربة كوش وفرنش (٣٧٥) نموذج تاننباوم وشميدت
(٣٣٨) برامج الادارة المشاركة (٣٨١) التفاعل ونمط
العلاقات فى المنظمة (٣٨٤) تجربة تريست وبامفورت
(٣٨٥) بناء الاتصال فى المنظمة (٣٨٦) مستويات الاتصال
فى الادارة (٣٨٨) وسائل الاتصال (٣٩٠) حجم المنظمة
(٣٩١) التنظيم فى اطار السلوك التنظيمى (٣٩٢)
البيروقراطية (٣٩٤) تصميم التنظيم طبقا للموقف (٣٩٥)
التنظيم المصفوفى (٣٩٦) التنظيم غير الرسمى (٣٩٧)
اتخاذ القرار رؤية بيتر دروكر (٤٠٠) اتخاذ القرار فى
فى ظروف عدم التأكد (٤٠٤) الفعالية التنظيمية والالتزام
(٤٠٧) تحليل القوى (٤١١) دور المشرف بوصفه قائدا
(٤١٣)

صفحة

الفصل الحادى والثلاثون : تطبيقات فى القيادة الادارية والسلوك

- ٤١٧ التنظيمى ٣ - نماذج السلوك التنظيمى والقيادة الادارية
 المناخ التنظيمى (٤١٧) أربعة نماذج للسلوك التنظيمى
 (٤١٨) النموذج الشبكي فى الطراز القيادى : بليك
 وموتون (٤١٩) النموذج الثلاثى الأبعاد فى الادارة : ريدن
 (٤٢٢) نموذج الأنساق الأربعة : ليكرت (٤٢٤) النموذج
 التوافقى : فيدلر (٤٢٤) نموذج التحليل عبر - التفاعلى -
 بيرن (٤٢٥) التدريب على تأكيد الذات (٤٢٩) الادارة
 بالأهداف (٤٣٠) نتائج بعض الدراسات الميدانية (٤٣٧)
 بناء الفريق (٤٣٨) تنمية المنظمة (٤٤٧) تعديل سلوك
 المنظمة (٤٥١) حدود السلوك التنظيمى (٤٥٤) خلاصة
 (٤٥٥) المحاسبة فى مجال الموارد البشرية (٤٥٥) نموذج
 استشارات العمليات (٤٥٧) التطورات الحديثة فى اختيار
 القيادات الادارية (٤٦١) التدريب الادارى (٤٦٦) : مقدمة
 (٤٦٦) نماذج السلوك التنظيمى والتدريب الادارى (٤٦٧)
 تصميم البرنامج التدريبى المتكامل (٤٧٠) تقويم
 التدريب (٤٧٥) .

- ٤٧٧ قائمة مقترحة بقرارات اضافية
 ٤٧٨ المراجع

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ١٩٨٩/٥١٣٩

ISBN - ٩٧٧ - ٠١ - ٢١٩٩ - ١

يمهد المؤلف في الجزء الأول لموضوع الكتاب بمقدمة في الباب الأول في أصول السلوك الجماعي والاجتماعي وسيكولوجية الاتجاهات والقيم والرأى العام . وفي الباب الثاني يناقش المؤلف الأبعاد الهامة لتشخيص وفهم الجماعة أو المنظمة : الهدف الجماعي وكيف تتحرك الجماعة نحوه ، ضغوط الجماعة ومعاييرها ، وكيف تتخذ الجماعة قرارها ، تماسك الجماعة وانقسامها والتعلم الجماعي ، بناء الجماعة وتنظيمها ، القيادة : نظرياتها وأنواعها وفي الباب الثالث يناقش المؤلف مناهج البحث وأدواته : الملاحظة والأساليب الاسقاطية والسوسيومترية والسيكودراماتيكية ، وقياس الاتجاهات والقيم والرأى العام . ثم يقدم المؤلف في الباب الرابع دراسة مقارنة في النظريات : المجالية ، السوسيومترية ، التفاعلية ، التحليل النفسى ، منهج التحليل العاملى ، نظرية الدور ، النظرية المعرفية السلوكية ومنهج النظم ، ويختتم بتقديم وجهة نظر .

ويخصص الجزء الثانى في الباب الخامس ، عشرة فصول لمناقشة التطبيقات في مجالات الدعاية والإعلام والعلاقات العامة اختيار القادة وتدريبهم ، تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية ، التربية ، السلوك الاقتصادى والسلوك السياسى ، علم النفس البيئى ، التعصب والعُدوان والعنف ، السلوك التنظيمى والقيادة الإدارية . والكتاب يخاطب احتياجات الطالب والباحث والممارس في الميدان .